# إدارة علاقات الزبائن

# والأداء التسـويقـي



الأستاذ الدكتور
ثـامر البـــكري
جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

احمد هادي طالب
جامعة بابل / العراق

الطبعة العربية

2015م




دار امجد للنشر والتوزيع

# إدارة علاقات الزبائن
# والأداء التســويقـي

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2014/10/4822 )

658.6

البكري، ثامر ياسر، إدارة علاقات الزبائن والأداء التســـويقـــي / ثامر ياسر البكري، أحمد هادي طالب .- عمان ، دار امجد للنشر والتوزيع.

( ) ص

ر.إ: 2014/10/4822

الواصفات: التسويق// ادارة الأعمال/.

ISBN 978-9957-99-026-8 (ردمك)



دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٢٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠

هاتف :٤٦٥٢٣٧٢ ٠٠٩٦٢٦
فـــاكس:٤٦٥٢٣٧٢ ٠٠٩٦٢٦

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١) ﴾ المجادلة: ١١

صدق الله العظيم

## تمهيد

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل أثر إدارة علاقات الزبائن (CRM) المُتمثلة بأبعادها (التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، الثقة) على الأداء التسويقي (MP) المُتمثل بأبعاده المالية وغير المالية (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن) في عينة من البنوك التجارية الأردنية الرئيسة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك، حيث تم إعتماد عينة قصدية ملائمة من موظفي الإدارة العليا والوسطى العاملين في (5) بنوك رئيسة والتي لديها الحصة السوقية الأكبر. تم إعتماد مدينة عمان (العاصمة) كمجال لتطبيق الدراسة في إستحصال البيانات المطلوبة. اعتمد الباحث في الدراسة على إسلوب الإستبانة التي تكونت من (51) سؤال وقد بلغ عدد الإستبانات الموزعة على عينة الدراسة (150) إستبانة، وتم إعتماد (140) إستبانة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة إستجابة بلغت (93.3 ٪). تم إعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة بالإنحدارالبسيط للفرضية الرئيسية والإنحدار المتدرج للفرضيات الفرعية، والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقياس مستوى المُمارسة. خلُصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين (CRM) و(MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة، وكان من أبرز النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدد من أبعاد الـ(CRM) الأقوى تأثيراً وإرتباطاً في بُعد (الإحتفاظ بالزبائن) وهي على التوالي (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة

الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون)، وخرجت الرسالة بتوصيات من أبرزها تعزيز قيمة الزبون لدى إدارات البنوك في تعاملها مع الزبائن كونه ظهر كعامل مؤثر قوي على الأداء التسويقي في كل الفرضيات. فضلاً عن إستحداث قسم صريح لإدارة علاقات الزبائن في الهيكل التنظيمي للبنوك نظراً لأهميته وكما ابرزته الدراسة ولإفتقاد بعض هذه البنوك لهذا القسم .

# الفصل الأول

# مقدمة الدراسة

## 1-1. تمهيد

تعيش منظمات الأعمال اليوم في عالم يشهد منافسة شديدة ، ولكي تتميز أية منظمة عن غيرها عليها أن تعرف زبائنها لأنهم حجر الأساس الذي تُبنى عليه الأعمال وعليها أن تمتلك إدارة حكيمة وقائدة لتكون في الصف الأول وتحافظ على مكانتها في السوق بين المنظمات المنافسة. و نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على كيفية إدارتها للعلاقات مع زبائنها التي تقود إلى تحقيق زبائن مدى الحياة (Sansook & Ussahawanitchakit, 2010). وظهرت إدارة علاقات الزبائن (CRM) حديثاً كحل إستراتيجي لمشاكل الأعمال الحديثة، وهي مستندة على فلسفة أعمال بأن كل أنشطة الأعمال يجب أن تدور حول المستهلكين (Jain et al, 2003). حيث تغير جوهر الأعمال من التوجه نحو المنتوج إلى التوجه نحو الزبون. هذا يعني تغير الإستراتيجية التسويقية من( الداخل للخارج ) إلى ( الخارج للداخل ) وهنا يركز على حاجات الزبون بدلاً من خصائص المنتوج ( Liou, 2009 ). وجاء مصطلح إدارة علاقات الزبائن (CRM) نظراً لإختلاف الزبائن وأهوائهم وأذواقهم وإختلاف عاداتهم الشرائية والعكس صحيح بمعنى أن تماثلهم في هذه الأمور سيقلص الإهتمام بـ (CRM) ويستمر العمل بالطرق التقليدية مثل طريقة التسويق الشامل والإتصالات الجماهيرية المباشرة (توفيق، 2007).

ويرجع أصل مفهوم (CRM) إلى المفهوم الإداري ( تسويق العلاقات Relationship Marketing )، و تسويق العلاقات هو مجهود متكامل لتحديد، بناء، وصيانة شبكات أعمال مع الزبائن الفرديين لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا

الجانبين (Bueren & et al, 2004). بالإضافة إلى ذلك أصبح مفهوم (CRM) شائعاً ما بين المنظمات الربحية وغير الربحية، لا سيما في السنوات الأخيرة حيث أصبحت (CRM) ذات قيمة عالية وتم الإشادة بها من قبل العديد من القائمين على إدارة الصناعات المختلفة (Porter & Kramer, 2002). وتسعى إدارة المنظمة التي تعتمد إدارة علاقات الزبائن (CRM) في مسار عملها إلى تحقيق التعاون وتعظيم صيغ الإتصالات البناءة والناجعة للمنظمة مع الزبائن أو بالعكس، وهذا الأمر بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه دون وجود الأفراد المؤهلين في المنظمة لتحقيق فاعلية (CRM) وتحديداً في مجال التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن. وإن تنفيذ (CRM) بصورة فعالة يمكن أن يزيد من رضا الزبون والولاء والإحتفاظ بالزبون وكذلك المبيعات الكُلية وتكرار المشتريات (Feinberg & kadam, 2002). لذلك فإن (CRM) كأداة تسويقية مُصممة لتلبية والإحتفاظ بالزبائن لتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة ( Sansook & Ussahawanitchakit, 2010 ).

وتنعكس عملية الإدارة الفعالة لعلاقات الزبائن على الأداء التنظيمي بشكل عام والاداء التسويقي (MP) بشكل خاص وتؤثر عليه بشكل مباشر. حيث يُمثل الأداء التسويقي (MP) المدى الذي من خلاله يمكن للمنظمة أن تحقق النجاح المُستهدف في الأعمال القائمة (Kotabe & Murray,) 1994. ويمثل القاسم المشترك لإهتمام عُلماء الإدارة، كما إنهُ يُعتبر عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (Venkatraman, 1990). كما يُعتبر الأداء مدى النجاح الذي تحققه

الشركة في تحقيق أهدافها في الأجل الطويل مثل البقاء والتكيف والنمو (Dobni & Luffman, 2000). ويتضح ذلك من خلال رضا الزبون حيث يمثل المؤشر الرئيسي للحصة السوقية، والذي سيُظهر إتجاه قوي لإعادة شراء المنتجات والخدمات وإزدياد الحصة السوقية للشركة (Wang et al, 2004). إضافة إلى ذلك ازدياد أرباح الأعمال يأتي نتيجة لولاء الزبون (Afthinos et al, 2005). وأدى ذلك إلى إتجاه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى الإهتمام بإدارة العلاقات مع الزبائن والإستثمار بكثافة في البُنية الأساسية اللازمة لذلك، خاصة مع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات (Soliman, 2011). حيث اعتبر البعض أن تحسين الأداء يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التركيز على (CRM) (Malmi .T et al, 2004). بالإضافة إلى أن تحسين رضا الزبون وولاءه يقود إلى تأثير طويل الأمد على الأداء في نهاية المطاف (Liyun et al., 2008; Wang et al., 2004). وبالتالي فإن الإرتقاء بالأداء التسويقي الناتج من تطبيق إدارة علاقات الزبائن يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي في المنظمات التي ترتفع فيها الرقابة ومعايير التقييم والذي يُعتبر ضمان لوجود وبقاء هذه المنظمات.

وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى بحث وتحليل للواقع الميداني لهذا الموضوع الذي يُعتبر حديثاً في مجال التسويق. فضلاً عن كونه يمثل توجه إستراتيجي في تعامل منظمات الأعمال بعامة مع السوق من خلال زبائنها الحاليين أو المُحتملين. ويأخذ الموضوع المبحوث خصوصيته في البنوك التجارية الأردنية موضوعة الدراسة لما يمثل هذا

القطاع من أهمية مميزة في بيئة الأعمال الأردنية وتأثيره الكبير على مرافق الإقتصاد المختلفة وبما ينعكس إيجاباً على المجتمع بعمومه.

## 1-2. مشكلة الدراسة

إدارة علاقات الزبائن (CRM) أصبحت أداة رئيسية للمنظمات المتنافسة في الوقت الحالي، حيث أصبح التسويق يركز على الزبون كرؤيا إستراتيجية بدل من تركيزه على المنتج والزبائن يرغبون بعلاقة مختلفة مع المسوقين تختلف عن العلاقة التسويقية السابقة. إذ إن هدف التسويق الحالي هو إقناع الزبون عبر توفير الخدمات التي تستجيب إلى الحاجات المتغيرة له.

وبالتالي يمكن تلمُس مشكلة الدراسة من خلال حجم المنافسة القائمة في السوق الأردنية ما بين البنوك العاملة فيه والتي يبلغ عددها (26) بنك أردني وأجنبي وقد بلغ عدد البنوك التجارية الأردنية منها (13) بنك، على وفق دليل القطاع المصرفي في الأردن والصادرعن البنك المركزي الأردني.cbj.gov.jo

وهذا ما يؤشر العدد المتنامي من البنوك قياساً إلى عدد السكان وحجم بيئة الأعمال في الأردن . وهذا ما يتطلب من إدارة البنوك أن تأخذ نهجاً استراتيجياً في بناء وإدارة علاقة مميزة ودائمة مع زبائنها الحاليين والعمل على كسب زبائن جُدد لإبقاء ميزتها التنافسية التي تنفرد بها قياساً بغيرها من البنوك الأخرى (Soliman, 2011) (عبد الهادي، 2009). وعليه فإن هذه الدراسة تنصب في جوهرها على تحديد الأثر الذي يمكن أن تحققه البنوك في إعتمادها على إدارة علاقات الزبائن (CRM) للإرتقاء بمستوى الأداء التسويقي (MP) المُقدم للزبائن، منطلقين من إعتبار جوهري يتمثل في

كون الزبون هو جوهر النشاط التسويقي لتحقيق الخدمة البنكية المُتمايزة عن المنافسين الآخرين . ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- هل هناك تأثير لإدارة علاقات الزبائن (CRM) على الأداء التسويقي (MP) في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة؟ وما هو حجم ذلك التأثير وما هي قوته ؟

## 3-1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي :

أ- يُعتبر موضوع إدارة علاقات الزبائن (CRM) من المواضيع التي لها إهتمام واسع من قبل البنوك في وقتنا الحالي حيث تقوم البنوك ولضمان بقائها في السوق التنافسية بتنفيذ إدارة علاقات مع الزبائن بصورة فعالة والتي تنعكس بشكل إيجابي على الأداء التسويقي، مما يعود بالفائدة على البنك والزبون معاً.

ب- إنتشار عدد كبير من فروع البنوك التجارية الأردنية في داخل الأردن وخارجه ليصبح حتى سنة 2013 (660) فرع داخل الأردن و (150) فرع خارجه مما يعطي مؤشر مُضاف الى أن زبائن البنوك أعلاه تتعدى حدود الأردن وهذا يتطلب توجه إستراتيجي مُعمق في إدارة العلاقات مع الزبائن ومسؤولية اكبر على الكادر الوظيفي العامل في البنوك الأردنية البالغ عددهم ما يقرب من (16,613) فرداً منهم (12,368) فرداً يعمل في البنوك التجارية الأردنية، لغرض الإرتقاء بمستوى الأداء التشغيلي والتسويقي لكسب الزبائن.

## 4-1. أهداف الدراسة

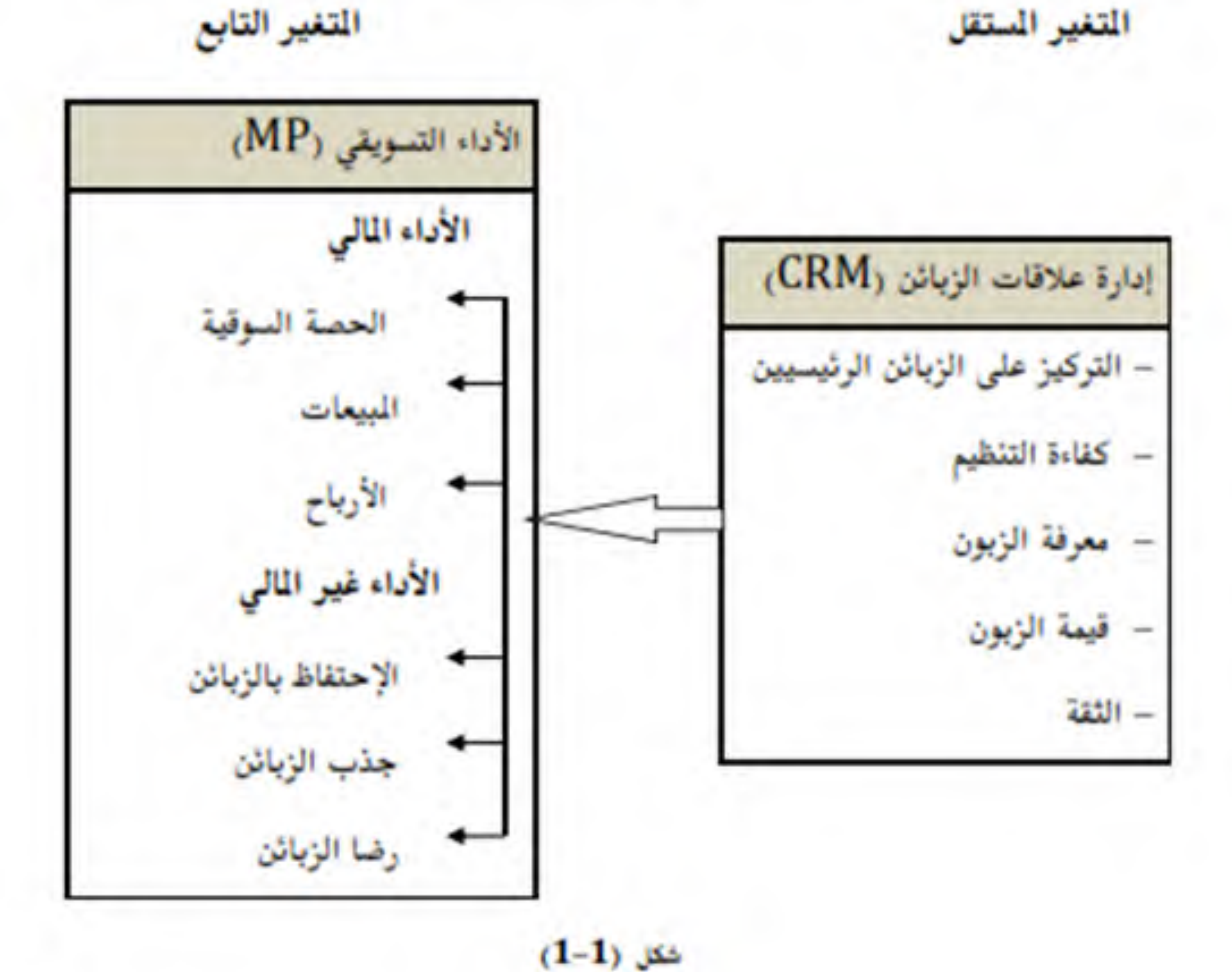
تهدف الدراسة إلى :

1- معرفة مدى تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة ودورها في تعزيز العمل التسويقي وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

2- الكشف عن تأثير تطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها في الإرتقاء بمستوى الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها الموضوعة.

## 5-1. نموذج الدراسة

تم إقتراح نموذج إفتراضي للدراسة يوضح أبعاد المشكلة المبحوثة. والمُتمثلة بأبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن)(CRM) المتكون من (التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، الثقة)، والمتغير التابع (الأداء التسويقي)(MP) والذي يُعبر عن مجموعتين أساسيتين وهما : أبعاد الأداء المالي (الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح) و أبعاد الأداء غير المالي (الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن) وقد تم صياغة النموذج وفق التالي بالإعتماد على المصادر الواردة أدناه:




شكل (1-1)

نموذج الدراسة

تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحث بالإعتماد على الدراسات الآتية:

Kim & Suh & Hwang, 2003., Swaminathan, 2004., O'Sullivan et al, 2007., Coltman , 2007., Acquaah , 2007. ,Soliman,2011., Sirbel, 2012. 2009 ، عبد الهادي .

### 1-6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

**H01**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:**

**H01-1**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها والحصة السوقية.

**H01-2**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها والمبيعات.

**H01-3**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها والأرباح.

**H01-4**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها والإحتفاظ بالزبائن.

**H01-5**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها وجذب الزبائن.

**H01-6**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ما بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها ورضا الزبائن.

## 7-1. التعريفات الإجرائية

- **إدارة علاقات الزبائن:** هي فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسامها المختلفة. ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المُنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الإتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس وبشكل مباشر معه. وإستخدام تلك المعلومات في إتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمنظمة لتحقيق أفضل إشباع له، وتشمل الأبعاد الآتية : **التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، الثقة.**

- **الأداء التسويقي** : مصطلح يُستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموائمة بين مخرجات أنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات والذي يتحقق من خلال قياس الأداء التسويقي، ويشمل أبعاد الأداء المالي : **(الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح)** و أبعاد الأداء غير المالي **(الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن).**

## 8-1. قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة من خلال الأسئلة التي تم وضعها في الإستبانة وكما موضح في الجدول ادناه :

جدول (1-1)

توزيع اسئلة الأستبانة على متغيرات الدراسة

| المتغيرات | الاسئلة التي تقيس المتغير |
|---|---|
| اولاً: المتغير المستقل (CRM) | من 1-23 |
| 1- التركيز على الزبائن الرئيسيين | 5-1 |
| 2- كفاءة التنظيم | 10-6 |
| 3- معرفة الزبون | 14-11 |
| 4- قيمة الزبون | 19-15 |
| 5- الثقة | 23-20 |
| ثانياً: المتغير التابع (MP) | من 24-51 |
| 1- الحصة السوقية | 27-24 |
| 2- المبيعات | 31-28 |
| 3- الأرباح | 36-32 |
| 4- الإحتفاظ بالزبائن | 41-37 |
| 5- جذب الزبائن | 46-42 |
| 6- رضا الزبائن | 51-47 |

من إعداد الباحث

## 1-9. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية** : إقتصرت هذه الدراسة على عينة من البنوك التجارية الأردنية التي تقدم خدمات بنكية في الأردن (مدينة عمان العاصمة).
- **الحدود الزمنية** : تم إنجاز الدراسة وتحديداً خلال الفترة المُمتدة من 2013/10/1 ولغاية 2014/1/30 .
- **الحدود البشرية** : الأفراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة الموجودة في الأردن (مدينة عمان العاصمة).

## 1-10. محددات الدراسة

- لا زال مفهوم إدارة علاقات الزبائن حديثاً بالنسبة للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة وبنسب متفاوتة حيث هناك إهتمامات واضحة لدى بعض البنوك والبعض الآخر اقل إهتمام.
- صعوبة الوصول إلى الإدارات العُليا من حيث مقابلتهم وتم الإقتصار على إستمارة الإستبانة لإستقصاء آرائهم.
- عدم تعاون بعض إدارات فروع البنوك موضوع الدراسة لإنشغالهم في وظائفهم، مما استدعى الإستعانة بعدد اكبر من الفروع البقية للحصول على عينة ممثلة.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## مقدمة

يبدأ هذا الفصل بالتطرق إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM) كمتغير مستقل ابتداءاً من التطور التاريخي لهذا المفهوم وأهم ما قدمه الباحثون والكُتاب من تعاريف توضح هذا المفهوم بالإضافة إلى توضيح فوائد (CRM) ومبرر إستخدامها كفلسفة عمل في المنظمات المُعاصرة ومروراً بالكشف عن ما هو الزبون بالنسبة لمنظمة الأعمال كذلك التعرف على خطوات تنفيذ (CRM) ومن ثم أداء هذه العملية وتوضيح الغرض من قياس أدائها وخطوات قياس أداء (CRM) بالإضافة إلى تحليل ربحية الزبون ومن ثم التطرق إلى أبعاد (CRM) المتناولة في نموذج الدراسة.

من جهة أخرى يتم تناول الأداء التسويقي (MP) كمتغير تابع وابتداءً من تطور مفهوم (MP) وقياسه وأهمية قياسه ومن ثم التطرق إلى أبعاد (MP) المالية وغير المالية فضلاً عن التطرق الى الدراسات السابقة العربية والأجنبية وأوجه الإستفادة منها وأهم ما يميز هذه الدراسة .

## 1-2. إدارة علاقات الزبائن

## Customer Relationship Management (CRM)

### 1-1-2. تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن

### CRM Concept Development

يعود أصل مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM) إلى المفهوم الإداري ( تسويق العلاقات Relationship Marketing)، و تسويق العلاقات هو مجهود متكامل ظهر في القرن الماضي لتحديد، بناء، وصيانة شبكات أعمال مع الزبائن الفرديين

لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الجانبين (Bueren et al, 2004)، وكنتيجة منطقية لظهور مفهوم تسويق العلاقات توجه الإهتمام نحو (CRM) في منتصف التسعينات خصوصاً ما بين الأكاديميين والمُمارسين، حيث بدأت المنظمات بالإنتقال من التسويق المبني على العملية الجارية إلى التسويق المبني على الزبون. وكانت هناك حاجة متزايدة لجمع معلومات عن الزبون، وتخزينها، وتحليلها. مما أدى هذا الأمر إلى وجود مصطلح (CRM) (Soliman, 2011).

ومن المعروف إن أصول (CRM) متنوعة ولربما إنهُ من الصعوبة البالغة تحديد وتشخيص أصول هذا المفهوم وهل ينتمي لحقول إدارة الأعمال المختلفة وغيرها منذ ظهوره ولغاية وقتنا الحالي. فالحقيقة إن هناك وجهات نظر مختلفة حول أسباب نشوء هذا المفهوم، وبشكل عام يرى العديد من الخبراء أن هناك أسباب ومفاهيم كثيرة ساعدت في تطور هذا المفهوم وتم وضع إحدى عشر مرحلة لتطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM) (عبيدات، 2012).

تم إختصارها إلى سبعة مراحل وهي :-

- **مرحلة التسويق بالعلاقات** : حيث يقوم التسويق بالعلاقات على وضع جميع الأُسس والآليات الهادفة للإحتفاظ بالزبائن الحاليين ومحاولة إقامة روابط طويلة الأمد معهم.
- **مرحلة البحث التسويقي** : حيث قام الباحثين التسويقيين ومنذ ستينات القرن الماضي بإستطلاع أو تحديد أو التعرف على قناعات الزبائن وتفضيلاتهم من خلال البحوث التسويقية التي يجرونها .

- **مرحلة التخطيط لمصادر المواد** : في أواسط الثمانينيات من القرن الماضي كان التخطيط لمصادر المواد امراً مُتعارف عليه حيث بدأت الشركات حينها بإنشاء قواعد بيانات لزبائنها.

- **مرحلة مراكز الإتصال بالزبائن** : وكان ذلك في أواخر الثمانينات حيث تم إنشاء مراكز الإتصال بالزبائن لخدمة الزبائن وبهدف زيادة المبيعات .

- **مرحلة أتمتة قوى المبيعات** : حيث هدفت إلى تطوير إمكانيات جذب الزبائن والحصول على المعلومات الوافية والدقيقة عنهم وتزويد جهاز المبيعات بالمعلومات المناسبة في الأوقات المناسبة و هدفت ايضاً إلى تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين وتحسين قناعتهم.

- **مرحلة أدوات إدارة الحملات الترويجية والدعائية** : تماماً كما تم تطوير الوسائل الإلكترونية والتعرف بها، فإن أدوات حملة شؤون الزبائن قد تم تطويرها ايضاً، والتعريف بها وذلك لإحتواء التكاليف الضخمة لها والمتعلقة بالمشتريات الدعائية والتقنيات التي تستخدمها للوصول إلى قاعدة اكبر من الزبائن.

- **مرحلة تكامل المعلومات عبر القنوات وشبكة الإنترنت** : يُشار إلى هذه المرحلة بأنها بما يسمى وجهة النظر ذات الـ (360) درجة حول الزبون أو الرأي المتكامل حول الزبون، وبالشكل العملي يضع نظام إدارة علاقات الزبائن الحلول المتطورة للوصول إلى جميع الحلول المثالية التي يجب الإستمرار في تطويرها وتعديلها وتحديث بياناتها.

ومن جهة أخرى وضع (Kumar & Reinartz, 2010) ثلاث أجيال لتطور إدارة علاقات الزبائن إبتداءً من تسعينات القرن الماضي وهي:

- **الجيل الأول** (طريقة إدارة علاقات الزبائن الوظيفية ). والذي يتضمن مُمارسة عملية إدارة علاقات الزبائن (CRM) على أساس وظيفي محدود جداً والمكون اساساً من جانبين الأول يتمثل بتلقائية قوة المبيعات Sales Force Automation(SFA) والذي يتناول وظائف تسبق البيع مثل الإحتفاظ ببيانات عن الزبائن الحاليين، والزبائن المتوقعين ، والتسويق عبر الهاتف. وثانياً أنشطة ما بعد البيع مثل مكاتب المساعدة ، ومراكز الإتصال، والمكالمات الهاتفية، ودعم الخدمة الميدانية.

- **الجيل الثاني** (طريقة الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون).حيث حدث التحول عن طريق تكامل الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون مع نظم الواجهة الخلفية، وكذلك مع الشركاء والموردين وتُركز هذه النظرة على أهمية تنسيق المعلومات عبر الوقت، وعبر قنوات الإتصال كي تدير علاقات الزبائن بإنتظام ، كما تدعم هذه النظرة فكرة التسويق للزبائن طوال دورة حياة مشترياتهم .

- **الجيل الثالث** (الطريقة الإستراتيجية). وكانت مع نهاية سنة 2002، حيث بدأ إستخدام إدارة علاقات الزبائن (CRM) وبشكل متزايد، وكانت الفجوة بين القيمة المُدركة للزبائن والقيمة المتحققة تقل بسرعة. وتعلمت التنظيمات الإدارية المختلفة من تجاربها في تنفيذ الصيغ المُبكرة التي لم تكن على قدر كبير من النجاح لصياغة مُمارسات (CRM) العملية ، وسهل تكامل الإنترنت والتطور السريع في تقنية

المعلومات لنمو (CRM). والآن نفذت معظم الشركات العالمية، أو تنفذ إستراتيجية (CRM). ويزداد الإنفاق العالمي عليها بشكل سريع.

والمفهوم الجديد لـ (CRM) وجه الأهتمام نحو مختلف الجوانب الحيوية والتي تتضمن ..... ضرورة تأسيس علاقة مباشرة بين الزبائن والمسوقين، أهمية الحفاظ على الزبائن الحاليين، فضلاً عن حتمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن بدلاً من اسلوب المعاملة الموجهة نحو زيادة ربحية المؤسسات خصوصاً في هذه الأيام التي تشهد تزايد التنافس الاقتصادي (Ismail et al, 2007;Jayachandran et al, 2005).

وفي إقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات متعددة وكثيراً ما تدل في مُجملها على الإنخفاض في ثقة الزبون ومن ثم تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقاتها مع الزبون بإتجاه إرتفاع خط النمو في تلك العلاقة، ومن ثم زيادة أرباحها. إذ تُشير الدراسات إلى أن كُلفة الحصول على زبون جديد للمنظمة تعادل خمسة أضعاف كُلفة الحفاظ على زبونها المتعامل معها اصلاً، لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقاتها مع الزبون بهذا الإتجاه فكان إنتهاج منهج (CRM) وهو أحد المناهج والإستراتيجيات المُعاصرة التي تعتمدها المنظمات في بناء وتحقيق الأداء التنافسي. ( البكري، 2004)، فضلاً عن ذلك فإن (CRM) تعرض سيناريو مُحتمل هو رابح- رابح لكل من الشركة وزبائنها (Maklan et al, 2005; Panda, 2003).التي تُركز على التعاون وتحسين قيمة التبادل لكلا الطرفين، أي التخلي عن المفاهيم القديمة التي كانت مبنية على إستراتيجية التفاوض الصارمة حيث جانب واحد رابح والآخر خاسر (Ferrell

& Hartline, 2011) .وحالياً فإن (CRM) تعتبر واحدة من أهم الأهداف في حوالي 60٪ من إدارات المشاريع حول العالم (Soliman, 2011).

## 2-1-2. تعريف إدارة علاقات الزبائن CRM definition

تُركز الكتابات الحديثة على إعطاء معاني وتعريفات أكثر اتساعاً لإدارة علاقات الزبائن (CRM)، حيث اختلف الكُتاب حول وضع تعريف محدد لـ (CRM)، فقد عرفها (ابو النجا، 2008) بأنها " علم وفن جذب زبائن جُدد، والإحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المُربحين"، وعرف (Swift, 2000) (CRM) على إنها " منهج لفهم سلوك الزبون من خلال إتصالات مُكثفة معه لتحسين الأداء والمُتمثل في جذب الزبون والإحتفاظ به وزيادة ولاءه وربحيته" . يُلاحظ على هذا التعريف إنهُ ينظر إلى (CRM) على إنهُ إتصالات من جانب المنظمة لفهم سلوك الزبون، وقد عرفها (Stone & Findlay, 2001) على إنها " قيام المنظمة بجمع معلومات كثيرة عن الزبون من مصادر متعددة والإحتفاظ بها من اجل تجزئة السوق والتحليل وإعادة الإستخدام". ينظر هذا التعريف إلى (CRM) على إنها عملية جمع وتسجيل للمعلومات عن الزبون، وفي تعريف آخر لـ (Forss & Stone, 2001) بأنها " إستخدام الشركات لقدراتها في مجال طرق البحث والتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية لإدارة العلاقات مع الزبائن".ينظر هذا التعريف إلى (CRM) على إنها القدرة على إستخدام التكنولوجيا في مجال التعامل مع الزبائن، وتم تعريف (CRM) كمنهج إداري حيث ينطوي على " تحديد وجذب وتطوير والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبون عبر الزمن من اجل زيادة الإحتفاظ

بزبائن مُربحين " (Bradshaw & Brash, 2001; Massey et al, 2001) وعُرفت (CRM) بأنها " إستراتيجية أعمال تعمل على زيادة حجم الصفقات وأهدافها هي زيادة الأرباح و الإيرادات و رضا الزبون"( Gray&Byun, 2001). وعرفاها Parvatiyer & Sheth,) 2002).على إنها عبارة عن "إستراتيجية شاملة تتضمن عملية إكتساب زبائن معينين والإحتفاظ بهم والتعاون معهم من اجل خلق قيمة مُتميزة لكل من الشركة والزبون". ويتطلب ذلك تكامل وظائف التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن وسلسلة العرض لتحقيق اكبر كفاءة وفاعلية في تسليم قيمة للزبون. وعرف (Kincaid & Judith, 2003) (CRM) بأنها "الإستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة". ايضاً عرف ( Mendoza et al, 2007) مفهوم (CRM) على إنهُ عبارة عن "إستراتيجية تحتوي على جوانب بشرية وتكنولوجية وعمليات تتبعها المنظمة من اجل تنفيذ قرارات معينة حيث اعتبروا هذا المفهوم يشمل مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة، وبالتالي فهي إستراتيجية العمل المصممة لإرضاء الزبائن وزيادة الدخل لتحقيق الربحية" (خلوف وآخرون، 2010). ونُلاحظ على هذه التعاريف الأربعة بأنها تنظر الى (CRM) على إنها إستراتيجية هدفها الأساسي تسليم قيمة متميزة للزبون من خلال تحسين إنتاجية التسويق، و تم تعريف (CRM) ايضاً على إنها عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المُثلى بين إستثمارات المنظمة و إشباع حاجات الزبائن لتوليد أعلى ربح (Gebert et al, 2002). وعرفها

(Kim et al.2003) بأنها الجهود الإدارية لإدارة التفاعلات التجارية مع الزبائن من خلال الجمع بين العمليات التجارية والتقنيات التي تسعى إلى فهم زبائن الشركة. يُلاحظ من هذين التعريفين أنهما ينظران إلى (CRM) على إنها عملية تفاعلية تهدف إلى فهم الزبائن وتحقيق المنفعة المتبادلة.

وأوضح (Zablah & et al., 2004) أن هناك خمس وجهات نظر عند تعريف (CRM) وهي العملية، الإستراتيجية، الفلسفية، القدرة، والتكنولوجيا. كما موضح في جدول (2 – 1):

**جدول (2– 1)**

**أهم مفاهيم إدارة علاقات الزبائن (CRM)**

| وجهة النظر | الوصف | متطلب النجاح | المفهوم |
|---|---|---|---|
| كعملية | تطوير العلاقة بين البائع والمشتري ، وهذه العلاقة يجب أن تكون قوية وقابلة للتحمل. | ينبغي للمؤسسة أن تكون لها القدرة على كشف رغبات الزبائن والإستجابة لها. | إدارة علاقات الزبائن هي إنشاء وتعزيز المشاركة والعلاقات مع الأطراف الخارجيين، خصوصاً الوكلاء والزبائن النهائيين. |
| كإستراتيجية | قيمة فترة حياة الزبائن مع المؤسسة التي تحدد مقدار ونوع أو المصادر | ينبغي للمؤسسة أن تقيم علاقتها مع زبائنها بإستمرار . ويجب | إدارة علاقات الزبائن هو إستثمار الشركات في الزبائن الذين يُعتقد |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | التي يمكن للمنظمة أن تستثمرها في العلاقة . | تحديد الأولويات في التعامل معهم على أساس الربح الكمي خلال مدة حياة الزبون. | أنهم ذو قيمة للشركة، والتقليل من الإستثمار في الزبائن عديمي القيمة. |
| كفلسفة | الإحتفاظ بالزبائن يمكن أن يُنجز بشكل أفضل من خلال التركيز على تأسيس العلاقات معهم والحفاظ عليهم. | ينبغي أن يكون الزبون محور إهتمام المؤسسة والتي ينبغي ايضاً أن تكون موجهة نحو فهم الحاجات المتغيرة للزبون. | إدارة علاقات الزبائن هي ليست مشروع مؤقت، ولكن هي فلسفة عمل التي تهدف إلى وضع الزبون في محور اهتمام المؤسسة. |
| كقدرة | العلاقات المربحة وطويلة الأمد تنشأ فقط عندما تكون الشركات لها القدرة على تخصيص سلوكها بإستمرار نحو كل زبون | المؤسسة ينبغي لها ان تمتلك مجموعة من المصادر الملموسة وغير الملموسة، التي تستخدمها لإعادة نمذجة سلوكها بطريقة مرنة نحو الزبائن بإستمرار. | إدارة علاقات الزبائن تعني رغبة وقدرة المؤسسة لتخصيص سلوكها نحو كل زبون، استناداً إلى المعلومات التي يخبر بها الزبون وماذا تعرف المؤسسة حول هذا الزبون. |

| كتكنولوجيا | إدارة المعرفة والتفاعل يمثلان الوارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء علاقات طويلة الأمد ومربحة مع الزبائن. | ينبغي للمؤسسة أن تُوجه بطريقة وظيفية، وأيضاً يكون قبول المستخدم للتكنولوجيا المطبقة من قبل المؤسسة مبنياً على تأسيس إدارة معرفة وتفاعل مع الزبون. | إدارة علاقات الزبائن هي تكنولوجيا تستخدم تكامل نظام المبيعات، وأنظمة التسويق، وأنظمة المعلومات لتأسيس علاقات مع الزبائن. |
|---|---|---|---|

المصدر: Zablah et al., 2004

وعرف (Ferrell & Hartline, 2011) الـ (CRM) بأنها " فلسفة عمل تساعد في تحديد وزيادة قيمة الزبائن بالطرق التي تحفز الزبائن للحفاظ على الولاء".من جهة أخرى عرف (Kotler & Keller, 2012) الـ (CRM) بأنها "عملية الإدارة بعناية للمعلومات المفصلة حول الزبائن وكل نقاط الإتصال مع الزبائن لتعظيم الولاء، حيث إن (CRM) تسمح للشركات بتوفير خدمة ممتازة في الوقت المناسب للزبون من خلال الإستخدام الأمثل للمعلومات الفردية استناداً على ماذا تعرف حول كل قيمة زبون". كما وعرف (Lovelock & Wirtz, 2011) أنظمة (CRM) أنها بمثابة تمكين والتقاط معلومات الزبون وتسليمها له بمختلف نقاط الإتصال. وقام بتعريف إدارة علاقات الزبائن (CRM) من وجهتي نظر :

- **أولاً** : من وجهة نظر الزبائن، أنظمة إدارة علاقات الزبائن المُنفذة جيداً يمكن أن تعرض واجهة مُخصصة للزبون التي من شأنها أن توفر التخصيص وإضفاء الطابع الشخصي.

- **ثانياً** : من وجهة نظر الشركة، أنظمة إدارة علاقات الزبائن تسمح للشركة بفهم افضل وتجزئة وتدريج قاعدة الزبون، وإستهداف ترويجي افضل ومن خلال البيع.

نُلاحظ مما تقدم أن المؤلفين إختلفوا إختلافاً كبيراً في تعريف إدارة علاقات الزبائن (CRM) كلاً حسب وجهة نظره، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى تعريف يكاد يكون ملائماً لغرض الدراسة وأهدافها والذي يتمثل : "إدارة علاقات الزبائن عبارة عن الإدارة او فلسفة العمل التي تُعنى بالإهتمام بالزبائن الرئيسيين للمنظمة وتعمل على تطوير كفاءة التنظيم من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتقديم خدمات بناءً على معرفة الزبون وتشخيص قيمته و كسب ثقته لغرض التوصل إلى قرارات فعالة ترتقي بالأداء التسويقي بصفة خاصة والأداء التنظيمي بصفة عامة".

## 3-1-2. فوائد إدارة علاقات الزبائن CRM benefits

مقدار فوائد إدارة علاقات الزبائن (CRM) لأي منظمة تختلف بالإعتماد على طبيعة الأعمال المعنية بها. فمن المُرجح أن تكون أكثر جوهرية في حالة أي منظمة لها بعض أو كل الخصائص التالية : تفاعلات ومشتريات الزبون المتكررة، إحتمالية البيع العالية، المخاطر المُدركة والمشاركة، والربحية

(Kumar&Reinartz, 2006;Buttle, 2004;Hansotia, 2002).

وقد أشار العديد من الكُتاب والباحثين إلى الفوائد المتوخاة من إعتماد (CRM) والتي تم حصرها في نموذجين أساسيين هما : فوائد تشغيلية، وفوائد إستراتيجية (Arnett. B , 2005; Buttle,) 2004;Croteau. Li, 2003.

- الفوائد التشغيلية تشير إلى الُدخرات التشغيلية للمنظمة التي تنتج من تحسين الفعالية الداخلية (Iacovou et al, 1995). ذلك بأن (CRM) تسمح للشركة بإعادة تصميم عملياتها لتحسين فعاليتها التشغيلية مثل التسويق ودعم الزبون، فعالية الخطوط الأمامية، والإنتاجية في المبيعات والتي بدورها تُخفض الكُلف المتعلقة بالزبون (Reichhheld, 1996).

- الفوائد الإستراتيجية تتضمن فُرص تكتيكية، والفُرص التنافسية المُشتقة من تبادل البيانات الكترونياً والشبكة الخارجية لعمليات الأعمال والعلاقات (Iacovou et al, 1995).

بمعنى آخر، فإن (CRM) تولد فوائد إستراتيجية بواسطة تحويل معلومات الزبون نحو المعرفة وتكرار الأعمال التي يرغب بها. فضلاً عن كونها تعمل على تخفيض مُختلف التكاليف التي يتم توظيفها. وهذه الكُلف تتضمن تكاليف إنشاء حسابات جديدة، توضيح إجراءات الأعمال للزبائن الجُدد، تكاليف الإعلان لجذب زبائن جُدد، وتكاليف التعاملات غير الفعالة خلال عملية تعلُم الزبون ( Peppers & Rogers, 1993). بالإضافة إلى أن الزبائن المتكررين ايضاً يميلون لشراء منتجات لخطوط إنتاجية أكثر شمولية من المورد الواحد (Rust & Zahorik, 1993).

من جانب آخر فإن (CRM) تسمح للمنظمة بالحصول على أفضل معلومات عن قيم الزبائن، السلوكيات، الحاجات والتفضيلات. وتساعدها للحصول على ميزة تنافسية من بين منافسيها، وإن ذلك من شأنه أن يجعل من المُكن تحديد الزبائن المُحتملين، والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين، توقع حاجاتهم، التنبؤ بسلوكهم، إستعادة الزبائن المفقودين، إنشاء خطط تسويقية شخصية لكل قطاع، تطوير منتجات وخدمات جديدة، تصميم أدوات إتصال وقنوات توزيع، أو تحديد فُرص تسويقية جديدة مستندة على تفضيلات الزبائن...الخ

(Homburg et al,) 2007;Tokman et al, 2007;Thomas et al, 2004.

ورأى البعض أن تحسين الأداء يمكن أن يتحقق من خلال توجيه إهتمام أكثر في (CRM) (Malmi & et al, 2004). وتعمل (CRM) على زيادة فرصة الإحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه، وتعمل على تمييز الزبائن والتركيز على من هم اقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20 – 80 والتي تعني أن (20٪) من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (80٪) من دخل المنظمة (Ferrell & Hartline, 2011).

## 2-1-4. من هو الزبون بالنسبة لمنظمة الأعمال؟

## Who is the customer according to the business organization

يمكن القول أن منظمات الأعمال وجدت لإنتاج سلعاً وخدمات موجهة أساساً إلى الزبائن الذين هم بحاجة فعلية لها، وإن فهم إحتياجات وتوقعات وتطلعات الزبائن جاءت عبر تطور تاريخي للتسويق. من مفاهيم قديمة تنظر للزبائن كطرف في عملية تبادلية بيعية

تنصب على قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات بجودة محددة دون فهم لرغبات وحاجات الزبائن (Disney, 1999). وجاء التطور اللاحق في أن منظمة الأعمال تحاول اليوم ولكي تكون قريبة من الزبائن أن تطور أساليبها وآليات عملها التسويقي. بحيث عملت على تطوير مزيج تسويقي قادر على كسب رضا الزبائن وجعلهم زبائن دائمون لمنتجات وخدمات المنظمة (Dibb et al, 1994). وتنظر منظمات الأعمال اليوم للزبائن بإعتبارهم مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة. كما أن هؤلاء الزبائن على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو مقبول وجيد من منتجات وخدمات مقدمة (ادريس والغالبي، 2009).

ويُعتبر الزبون المصدر الوحيد للربح الحالي و النمو المستقبلي للمنظمة.وإن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة (الدوري وحسين، 2006). والمعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية الهامة لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ولن تستطيع أي شركة أن تفهم إحتياجات ورغبات الزبائن والتعامل معها وبالتالي تقديم قيمة جديدة لهم إلا إذا تعرفت على الزبائن أولاً، لذلك يجب على الشركات أن تُكافح من اجل رسم صورة متكاملة الأبعاد والزوايا لزبائنها وذلك بالتحليل والتنظيم الدقيق لبيانات الزبائن (توفيق، 2007).

وتأسيساً على ذلك يمكن القول هنا بأن الزبون لا يعني فقط الفرد الذي يتعامل لشخصه مع الشركة، بل يمكن أن يكون الزبون واحد من الحالات التالية :- (Ferrell & Hartline, 2011).

- الزبائن Customers : هم المستخدمين للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة سواءاً كانوا منظمات أعمال أو أفراد.

- العاملين Employees : إدارة الشركة يجب أن تأخذ بعين الإعتبار علاقاتها مع العاملين لديها لكونهم الأساس في تقديم الخدمة لتلبية حاجات الزبائن الخارجيين. وهذا ما يبرر بشكل خاص في الشركات الخدمية، حيث يكون العاملين بمثابة الخدمة التي يراها الزبائن بأعينهم .

- المشاركون بسلسلة التجهيز Supply chain partners : عملياً يمكن القول بأن كل الشركات تشتري وتبيع المنتجات والخدمات بإتجاهين ، سواءًا كان مع المصدر (المُجهز) أو مع المستلم (الموزع أو المشتري). وهذا ما يستوجب من الشركة أن تقوم ببناء علاقة متينة مع هذه الأطراف الرئيسة في سلسلة التجهيز لكونهم يمثلون المسار الحرج في تحقيق الرضا لدى الزبائن النهائيين.

- أصحاب المصلحة الخارجيين External stakeholders : وتتمثل هذه المجموعة بالمؤسسات الحكومية، المنظمات غير الربحية (المدنية)، المنظمات التي تقوم بتقديم التسهيلات لإيصال السلع والخدمات، والتي تُساهم في تحقيق الشركة لأهدافها.

ولكي تحقق المنظمة الفهم الدقيق لإدارة العلاقات مع الزبائن فإنها يجب أن تطور نظرتها في التعامل معهم من منظور "كسب الزبائن acquiring customers"، إلى منظور آخر وهو " المحافظة على الزبائن maintaining customers".

## 2-1-5. خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

## Steps of CRM implementation

(Peppers & Rogers, 1993) أشارا إلى أن خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن (CRM) يمكن تحديدها بأربع خطوات وهي:

- ضرورة التعرف والتعريف بالزبائن وبشكل مُفصل يبين أماكن تواجدهم وخصائصهم الديموغرافية والنفسية إن أمكن.
- تصنيف الزبائن بين زبون أكثر ربحية واقل ربحية وهكذا.
- وضع وتنفيذ البرامج العملية للإتصال المباشر مع الزبائن وحسب تصنيفهم.
- وضع خطط وبرامج تسويقية ترويجية مناسبة لكل صنف من أصناف الزبائن.

من الواضح إن الهدف الأساسي لكل من هذه الخطوات هو تأسيس علاقة مدروسة تقوم على الصداقة والشراكة والإلتزام المتبادل لكل من الزبون والمنظمة .

## 2-1-6. أداء إدارة علاقات الزبائن CRM performance

الشركات التي تعتمد إدارة علاقات الزبائن (CRM) تسعى دوماً للبحث عن تطوير أدائها المالي وذلك من خلال زيادة معدل الإحتفاظ بالزبائن Bodenberg, 2001; Parvatiyar and) Sheth, 2000).

ويتم تحقيق ذلك من خلال:

- تحسين العلاقات مع الزبائن من خلال مقابلة الحاجات المتنوعة للزبائن ومن خلال زيادة مشاركة الزبون في العملية التسويقية (Bhattacharya and Bolton, 2000; Sheth and Parvatiyar, 1995).

- تعزيز نتائج الأعمال التجارية مثل المبيعات، الربحية، التكرار في المشتريات (Christy et al., 1996). وبالمقابل فإن تحقيق الفاعلية في هذا الجانب يكمن في التركيز على التخفيض من هدر النفقات التسويقية في أنشطة التسويق الشامل إلى أدنى حد ممكن (Sheth and Parvatiyar, 1995).

وحسب ما جاء بدراسة (Kim et al , 2004)، والدراسات السابقة التي تم قبولها بشكل جيد في مجال التسويق والتي أظهرت عدد من العوامل التي يُعتقد إنها تحدد أداء الشركة والتي تتمثل بالآتي :-

- عرض شعور أقوى من الولاء والنية للبقاء في علاقة منفعة متبادلة ( Bolton, 1998; Reichheld and Sasser, 1990; Smith and Barclay, 1997; Wulf et al., 2001).
- الإستمرار بشراء نفس المنتجات أو الخدمات ( Henning-Thuau and Klee, 1997; Reichheld, 1996) وعروض أخرى مكلفة ذات صلة (Christy et al., 1996).
- تحسين عملية الإحتفاظ بالزبون والولاء أيضاً يقلل من النفقات التسويقية (Christy et al., 1996; Reichheld, 1993; Sheth and Parvatiyar, 1995). لأن تكلفتها أقل لخدمة ولاء الزبائن.

## 2-1-7. الغرض من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

## The purpose for CRM performance Measurement

تقدم آلية قياس أداء إدارة علاقات الزبائن (CRM) صورة شاملة عن تنفيذ إستراتيجية (CRM) لصُناع القرار لكل منظمة حول إمكانية الحُكم تجاه نقاط القوة والضعف للنظام المُتبع. لذلك هي تساعدهم في تخفيض مخاطر فشل مشروع (CRM) من خلال صنع القرارات المناسبة لتعديل نقاط الضعف للنظام. وتبين تقارير مسوحات الشركات حول تنفيذ تكنولوجيا تطبيق (CRM) إن مقاييس تقييم الأداء التي تُستخدم على نطاق واسع تتضمن ......... نتائج إستقصاء رضا الزبون، المبيعات المتعلقة بالبيانات مثل الحصول على زبائن جُدد،الإيفاء بحصص المبيعات، دورة المبيعات من خلال حجم البيع، بيانات الفعالية التسويقية مثل تكاليف الإتصالات والإدارة وكُلف الضمانات التسويقية ودورة وقت الحملة التسويقية(Bodenberg, 2001).

ويُمكن أن نُدرك مختلف مراحل آلية قياس (CRM) عبر مراجعة شاملة للدراسات السابقة المُتعلقة بالموضوع خصوصاً في مجالين هما: عوامل نجاح (CRM)، وأُطر قياس أداء (CRM)، بحيث يمكن تفسير إختصاصات كل واحدة منهم لتكون قادرة على تقديم صورة واضحة لقياس أداء (CRM) (Soeini et al, 2012). ولقياس أداء (CRM) من الضروري وجود عوامل فعالة على أداء (CRM) ( Kim.H & Kim.Y, 2009). لذلك من المُفترض أن تكون آلية قياس أداء (CRM) لها وجهات نظر مختلفة. ولعل واحد من أهم تطبيقات (CRM) لقياس أداء استراتيجيات

الأعمال هو ما يسمى ببطاقة التقييم المتوازن. وهذه البطاقة تعطي منظور متوازن لصُناع القرار من خلال وضع الجوانب المالية وغير المالية للعوامل الفعالة على قياس الأداء ( Rigby, 2011). وفي هذا السياق، فقد صنف مُختلف الباحثون العوامل الفعالة على أداء (CRM) حسب وجهات النظر الخاصة بهم. فقد أشار ( Kim et al, 2003) الى وضع نموذج لقياس فعالية (CRM) بشكل مباشر وقام بتوسيع بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو الزبون لتشمل أربعة وجهات نظر متسلسلة تتمثل بمعرفة الزبون، تفاعل الزبون، قيمة الزبون، إلى رضا الزبون. وصنف المقاييس الفعالة على أداء (CRM) تبعاً لهذه المجاميع (Kim. H & Kim. Y, 2009 ).

الهدف من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن (CRM) هو للوقوف على مسار العملية الإدارية المُتمثلة بالعلاقة مع الزبائن ومعرفة جوانب القوة والضعف والقيام بتعزيز الأولى ومعالجة الثانية.

وبناءً على ما تقدم يمكن إيجاز ثلاث إستخدامات أساسية لأنظمة قياس أداء إدارة علاقات الزبائن (CRM) تتمثل في التحقق من قوة التأثير في القرارات المُتخذة وبما يتعلق بالعلاقة مع الزبون، والتوجه نحو الأنشطة الأكثر تأثيرا في تلك العلاقة، فضلاً عن التنبؤ بالبيانات المستقبلية التي من شأنها أن تُديم العلاقة مع الزبون .

## 2-1-8. خطوات آلية قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

## Steps of CRM performance measurement mechanism

هنالك عدد من الخطوات المُمكن إعتمادها في آلية قياس أداء إدارة علاقات الزبائن وهي :- (Soeini et al, 2012)

- **تقديم عوامل فعالة على أداء (CRM)**

أولاً ينبغي أن تكون العوامل الفعالة على أداء (CRM) معروفة. والغرض من هذه المرحلة هو لتحديد وتصنيف العوامل الفعالة على أداء (CRM) من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة في مجال (CRM) خصوصاً المتعلقة بتحديد عوامل نجاح (CRM) وأطر قياس أداءها.

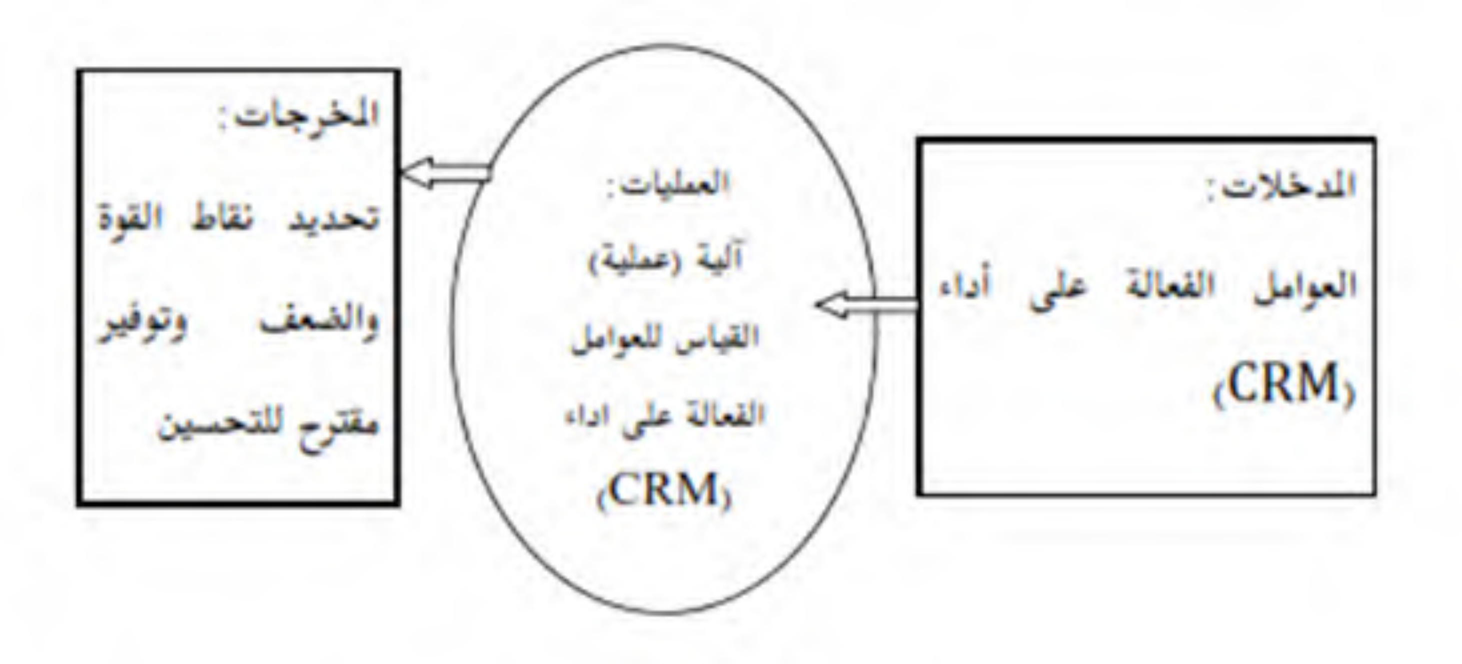
- **آلية (عملية) قياس عوامل أداء (CRM)**

الجزء المهم من إطار القياس الذي يتصل بآلية القياس. وهذه المرحلة تساعد في تقييم العوامل الفعالة على أداء (CRM) ويمكن إستخدام تقييم النظام إستناداً على عملية تحليل هرمي وتقييم المقاييس للعوامل الفرعية لقياس عوامل أداء (CRM) في هذه الخطوة.

- **توفير مُقترح لتحسين أداء (CRM)**

إطار القياس ليس فقط يساعد في معرفة الوضع الحالي لنظام (CRM) لكن هو أيضاً ينبغي أن يكون قادر على توفير طرق لتحسين نقاط الضعف للنظام التي يتم تحديدها من خلال آلية القياس، لذلك هذه المرحلة تساعد في توفير بعض الخطوط العريضة المفيدة

لتحسين نقاط الضعف للنظام الذي يتم قياسه بناءاً على دراسة حالته، ويمكن توضيح خطوات آلية قياس أداء (CRM) في الشكل أدناه:




شكل (2-1)

الوظيفة العامة لإطار قياس اداء (CRM)

المصدر: Soeini et al, 2012

## 2-1-9. تحليل ربحية الزبون

## Customer profitability analysis

من المعروف بأن الشركة تتعامل مع عدد كبير من الزبائن الذين يختلفون في حجم علاقاتهم وتعاملاتهم مع الشركة بالإعتماد على مؤشر القيمة النقدية لتلك التعاملات. والزبون المُربح هو ذلك الشخص أو العائلة أو الشركة التي تحقق وبمرور الوقت عوائد للشركة تفوق الكُلف المترتبة على إنجاز عمليات البيع وخدمة الزبون ( البكري ،

2014 ). ويمكن للشركة أن تُقيم الزبائن المُربحين على أساس كونهم أفراد بإعتماد منهج تجزئة السوق. ولعل أفضل طريقة بهذا الاتجاه هو ما يمكن توضيحه في شكل (2-2) والذي يمثل مصفوفة من جانبين هما:

| | C1 | C2 | C3 | |
|---|---|---|---|---|
| P1 | + | + | + | منتجات عالية الربح |
| P2 | + | | | منتجات مربحة |
| P3 | | _ | _ | منتجات غير مربحة |
| P4 | | | _ | منتجات غير مربحة تماما |
| | الزبون المربح | الزبون المختلط | الزبون الخاسر | |

شكل (2-2)

تحليل ربحية الزبون- المنتج

المصدر: Kotler, 2012

الجانب الأفقي يتمثل بالزبائن الذين تتعامل معهم الشركة ويرمز لهم بالحرف (C). والجانب العمودي يتمثل بالمنتجات التي تقدمها الشركة ويرمز لها بالحرف (P). والخلايا في داخل المربعات تُمثل كل خلية منهم الصفة الربحية أو العكس من التعامل مع الزبون. حيث يتضح بأن الزبون C1 هو مُربح جداً للشركة لكونه يقوم بشراء صنفين

من المنتجات التي تقدمها الشركة وهما P1, P2. ومن ثم الزبون C2 والذي هو مُربح أيضاً للشركة لكونه يقوم بشراء المنتج P1 ولكنه غير مُربح لعدم شراءه المنتج P3. أما الزبون C3 فأنه غير مربح لكونه يشتري منتج مُربح واحد وهو P1 ولكنه لا يشتري منتجين آخرين هما P3 , P4 ( البكري، 2014).

ولكن ماذا تستطيع الشركة أن تفعل تجاه الزبونين C2 , C3 ؟ هنا على الشركة أن تسعى لتشجيعهما على التعامل مع الشركة بدلاً من التعامل مع المنافسين ومعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تعاملهما مع الشركة ومن خلال جمع المعلومات اللازمة لذلك وإعتمادها ضمن قاعدة البيانات لغرض معالجتها. ويمكن القول هنا بأن تحليل ربحية الزبون هو أفضل إسلوب يمكن إعتماده في إحتساب كُلف الأنشطة الرئيسة التي تتحملها المنظمة من جراء تعاملها مع الزبائن Activity - Based Costing(ABC). لكون هذا التوجه في إحتساب الكُلفة يرتبط بحقيقة الخدمات المُقدمة لكل زبون، وإن الشركة تقوم بتقدير إجمالي الدخل المتحقق على ضوء كُلفة الزبون فيما إذا كانت أكثر أو اقل. وهذه التكاليف لا تنحصر في حدود تقديم الخدمة فقط للزبون، بل تشمل أيضاً كُلف المكالمات الهاتفية مع الزبون، زيارة الزبون، الهدايا المقدمة، المصاريف المكتبية ... الخ (البكري، 2014).

## 2-2. أبعاد إدارة علاقات الزبائن CRM Dimensions

يمكن تأشير هذه الأبعاد والتي سيتم إعتمادها في نموذج البحث كمتغير مستقل بالآتي:-

### 2-2-1. التركيز على الزبائن الرئيسيين

### Focusing on main Customers

ترى المنظمات المعاصرة إن الزبون هو بمثابة الصديق الوحيد لها، وإنهُ يمثل مركز أنشطتها المُستهدف نحو تحقيق المزيد من التشارك والتفاعل البناء ما بين الطرفين، ويُعتبر الزبائن الرئيسيين ذوي الولاء العالي والمستمر أساس نجاح المنظمات. لذلك فإن الهدف الاساسي للمنظمات هو تحقيق علاقات عميقة مع الزبائن وبصفة خاصة الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة لها (Vandermerwe, 2004). ويتمثل الزبائن الرئيسيين بأنهم الزبائن المُعتادين والموالين للمنظمة وهؤلاء يمكن التعامل معهم من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية وهم:- (Zeithaml et al, 2001).( Lovelock & Wirtz, 2011)

- **فئة البلاتين Platinum**: وهم الزبائن الذين يشكلون نسبة قليلة جداً في قاعدة زبائن الشركة، لكنهم مستخدمين رئيسيين ويساهمون بحصة كبيرة من أرباح الشركة وهؤلاء يكونون أقل حساسية للسعر ولهم رغبة في تجربة الخدمات الجديدة.
- **الفئة الذهبية Gold**: وهم الزبائن الذين يشكلون أعلى نسبة من فئة البلاتين في قاعدة زبائن الشركة، لكن يسهمون بشكل أقل منهم في ربحية الشركة

ويكونون متفقون أكثر مع المنظمة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو في المحافظة عليهم.

- فئة الحديد Iron : وهم الزبائن الذين يشكلون أكبر جزء في قاعدة زبائن الشركة وهذا العدد يعطي للشركة إقتصاديات في الحجم، لذلك من المهم للشركة أن تحتفظ بهم لكن بمستوى طاقة محدد لأنهم يحتاجون إلى خدمة الفئات العليا بشكل جيد وهذه الفئة لا تحتاج إلى معاملة خاصة.

- فئة الرصاص Lead : وتضم الزبائن الأقل ربحية وهم الزبائن ذوو المشاكل والشكاوي ويجعلون المنظمة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئاً.

والهدف الأساسي للمنظمات من وراء هذا التقسيم هو إنجاز علاقات عميقة مع الزبائن وبالأخص الأكثر ربحية بالنسبة لها (Jain,D. & Singh, S. S., 2002).

ويرى البعض إنهُ يمكن تحقيق وتدعيم مثل هذه العلاقات العميقة والطويلة الأجل من خلال رجال التسويق وذلك في حالة تقديمهم لمنتجات يشعر معها الزبون بأنها قد صُممت خصيصاً له.

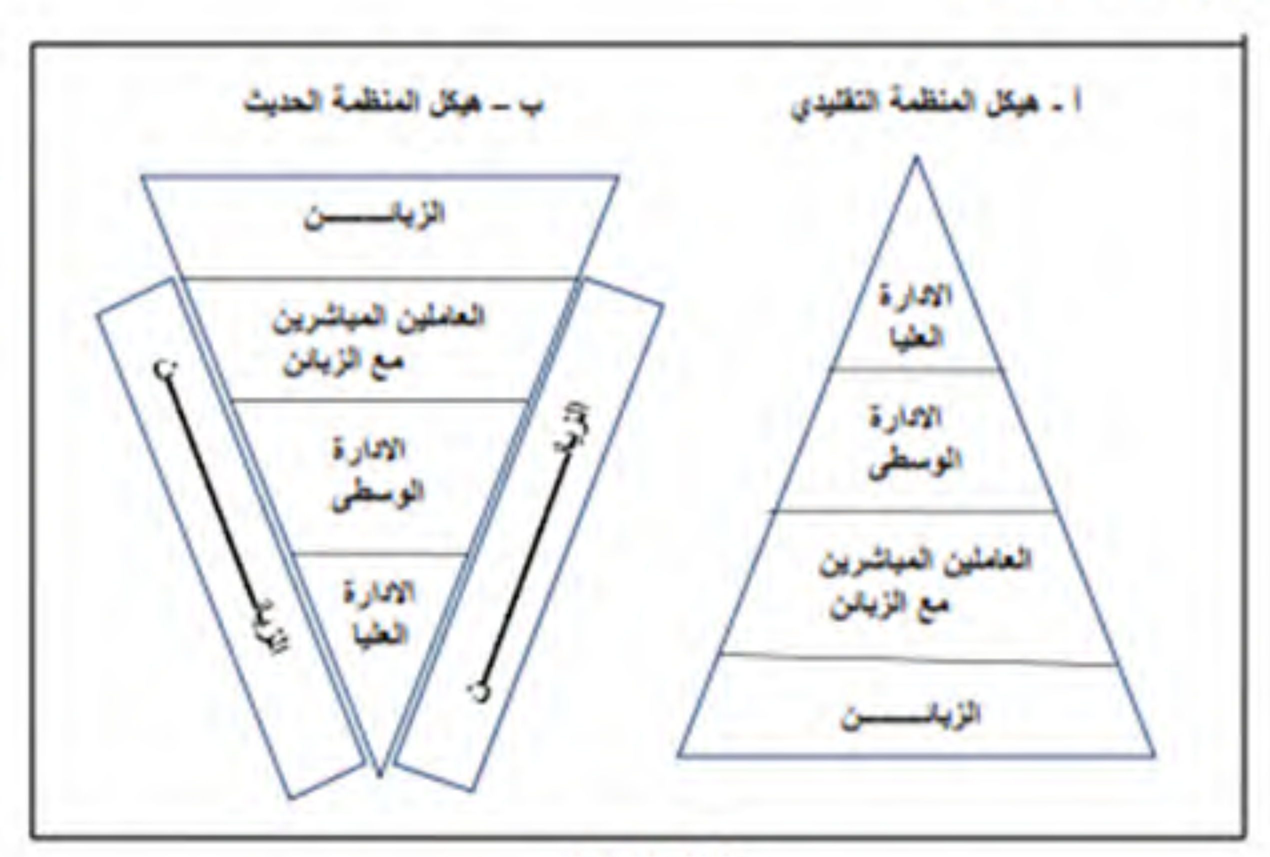
(Srinivasan, S.S. et al, 2000 Armstrong, G & Kotler, P, 2003).

## 2-2-2. كفاءة التنظيم Organizing efficiency

عملية إدارة علاقات الزبائن (CRM) تقتضي وقبل كل شيء القيام بعملية تصميم وإعادة هندسة معاملة الزبون بالإسترشاد بعلم التسويق والتي تهدف لجعل العملية التبادلية مع الزبائن مُجزية (Hansotia, 2002). وبنفس القدر من الأهمية هو أن تنفيذ (CRM) بإستخدام الأساليب التكنولوجية بإعتبارها وسيلة لتحقيق الغاية

(Johnson, 2004). لذا أي منظمة ترغب في تنفيذ إدارة العلاقات مع الزبائن بنجاح يجب أن تكون موجهة بواسطة الزبون بمعنى أن يكون الهيكل التنظيمي والثقافة والسياسات ونظم المكافآت والحوافز جميعها موجهة بواسطة الزبون ( Ryals , L & Knox , S, 2001) (Parvatiyar & Sheth, 2002). إضافة إلى توفر مُنفذين وموظفين مستعدين لإستثمار قدر كبير من الوقت والموارد لجعل (CRM) واقعاً حقيقياً، ولا يمكن نجاح (CRM) بدونهم Nguyen et al, 2007;Bentum, 2005;Croteau, 2003;Meyer and) Goes, 1988 ). وهذا التوجه نحو الزبون سينعكس تلقائياً في إعادة النظر بهيكل عمل المنظمة والموقع الذي يمثله الزبون في سلم أولويات إهتمامها حيث يتغير من المنظور التقليدي للتسلسل الهرمي للمنظمة إلى تسلسل جديد يتضمن وجود الزبون في أعلى الهرم. بحيث يكون التنظيم أكثر مرونة، وأيضاً تحسين عملية التنسيق بين فرق العمل الموجهة بالزبون، فضلاً عن ضرورة وجود لجنة عليا على مستوى المنظمة لإدارة الموارد (Ahmed, P.K. & Rafiq, M, 2003). ويبين شكل (3-2) ذلك، حيث يمثل الجزء (أ) النموذج التقليدي لهيكل المنظمة وعلاقتها بالزبائن والجزء (ب) يمثل النموذج الحديث في التوجه نحو الزبون. ويظهر في الجزء (أ) من الشكل بأن الزبائن هم في أدنى الهرم التنظيمي للشركة وإن الطرف الذي يتعامل معهم هم من يعمل في الإدارات الدنيا من المنظمة. وعلى العكس من ذلك في الجزء(ب) حيث يصبح الزبون في قمة الهرم التنظيمي ويأتي من بعده العاملون في المنظمة والذين هم صلة الوصل والإتصال مع الزبائن والقادرين على خدمتهم وتحقيق رضاهم، ومن ثم الإدارة الوسطى التي تقع عليهم مهمة

دعم وإسناد العاملون في خط المواجهة مع الزبائن، ومن ثم الإدارة العليا التي يكون موقعها في أسفل الهرم التنظيمي والتي تهتم في دعم وإسناد الإدارة الوسطى. هذا التوجه في العلاقة مع الزبون والمُعتمد من قبل الكثير من المنظمات الرائدة في السوق كتوجه إستراتيجي في عملها، قد أتاح لها فرصة الحصول على ميزة تنافسية وللأمد البعيد ( البكري ، 2014 ).




**شكل (3-2 )**
**الاختلاف في هيكل المنظمة ما بين التوجه التقليدي والحديث**

المصدر : Kotler & Keller, 2012

## 3-2-2. معرفة الزبون Customer Knowledge

يوجد إهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال بالتوجه نحو الزبون و العمل على إشباع حاجاته ورغباته لكي تتمكن من الإحتفاظ به لأطول فترة ممكنة. ويتجلى ذلك

الإهتمام بإدارة معرفة الزبون بسبب أن منظمات الأعمال تنظر إلى الزبائن على أنهم جزء من موجوداتها ومن واجب المنظمة أن تهتم بهذا الموجود و ترعاه و تُنميه. ولكي تتمكن من ذلك ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة معرفة تُمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية إستثماره. ومن اجل دعم هذا الإتجاه يتطلب توفير عدة مستويات من المعرفة عن الزبون و العمل على تكوين ومعالجة و نشر معرفة الزبون ضمن المنظمة (الدوري و حسين ، 2006). وتناولت إهتمامات الباحثين والمُمارسين لإدارة معرفة الزبون في أدبيات الإدارة بوصفها خياراً إستراتيجياً لبناء وتحقيق التفوق التنافسي، إذ تحتاج المنظمات التي عملت على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابلياتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون منتوجاتها وخدماتها (Baker, 2000). وإن احد البواعث الرئيسة لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) هو تعقب سلوك الزبون لكسب البصيرة إلى معرفة رغباته وحاجاته لتساعد هذه المعلومات على تصميم أفضل المنتجات والخدمات وبالتالي الإنتقال من تفكير الكفاءة والفاعلية إلى تفكير النجاح المنظمي (الساعدي، 2010). وتتطلب معرفة الزبائن جمع معلومات عنهم من خلال التفاعلات عبر جميع الوظائف أو المجالات داخل المنظمة بحيث يتم بناء هذه المعلومات والحفاظ عليها وتحديثها بإستمرار (Swaminathan . S, 2004). وتعتبر إدارة معرفة الزبون المفتاح الرئيسي في إدارة علاقات الزبائن لأن معرفة الزبائن تنمو تصاعدياً وينبغي تحديث وإدارة المعرفة الكلية لتحديد حاجات الزبائن والطرق اللازمة لمقابلة تلك الحاجات بأسرع ما يمكن، إضافةً إلى أنها أمر ضروري في جميع عمليات إدارة علاقات الزبائن (CRM) (Sin et al, 2005). وعُرفت إدارة معرفة الزبون بأنها " إحدى مهارات تعلّم

المنظمة من الزبون والإكتساب والإنشاء والتحويل والإحتفاظ بالمعرفة فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات " (Baker, 2000).

ويمكن تعريف إدارة معرفة الزبون أيضاً بأنها " مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات بإتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولاءه وتُمثل مدخل لإدارة المنظمة يُعتبر فيها الزبون مصدراً من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن (CRM)" ( طالب والجنابي، 2009).

## 4-2-2. قيمة الزبون Customer value

أصبحت قيمة الزبون في السنوات الأخيرة محل تركيز الكُتاب والباحثين في الإستراتيجية بوصفها عنصراً جوهرياً للإستراتيجية التنافسية ( Desarbo & Sinha, 2001). وتُعتبر قيمة الزبون مُرتكز أساسي بالنسبة للمنظمة لتشخيص الزبائن المُربحين عن غير المُربحين لتجسير علاقاتها معهم. فهي تصف الفوائد الملموسة وغير الملموسة من أنشطة إدارة علاقات الزبائن التي تساعد في ترتيب العلاقة مع الزبائن بنجاح ويمكن أن تتحقق من خلال القيمة المُضافة بواسطة المعلومات المتعلقة بالمجتمعات الإفتراضية، وبرنامج الولاء (Kim et al,2003). ويمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه إدارة علاقات الزبائن (CRM) يتمثل في الوصول إلى رقم كبير لقيمة الزبائن المُتعاملين مع المنظمة وتُعرف هذه القيمة "بأنها مجموع قيم دورة حياة جميع زبائن المنظمة"، أي مجموع قيمة مُشتريات جميع الزبائن التي يمكن شرائها من المنظمة على

مدار الوقت. وبالتالي يكون من الواضح إنهُ كلما زادت درجة الولاء للمنظمة، كلما أدى هذا إلى زيادة قيمة زبائن هذه المنظمة (ابو النجا، 2008). وتم تعريفها بأنها القيمة الإقتصادية لعلاقة الزبون مع الشركة مُعبراً عنها بهامش المساهمة، أو صافي الربح (Kumar.V&Reinartz.J, 2010). وتمرعملية تحليل قيمة الزبون بمراحل عدة ابتداءاً من تحديد السمات الأساسية والفوائد ذات القيمة للزبائن، تقييم الأهمية النوعية لُمختلف السمات والفوائد، تقييم الأداء بالنسبة للشركة والمنافسين على مُختلف قيم الزبائن مقابل الأهمية التي تم تقييمها، التحقق من الشرائح المحددة، مراقبة قيم الزبون طيلة الحياة (Kotler & Keller,2012). ويمكن تحديد قيمة الزبون من خلال مثلاً عدد الزبائن الذين تم الحفاظ عليهم وصافي المبيعات (Kim et al, 2003).

## 5-2-2. الثقة Trust

اكتسب مفهوم الثقة أهمية كبيرة في مجال التسويق خلال العقود الماضية ويعتبر وسيط رئيسي لعلاقة الزبون التسويقية (Madjid, 2013). وتُعتبر الثقة أمر مهم حيث يُنظر لها على إنها مقوم أساسي لنجاح العلاقات بين المنظمة والزبائن (Garbarino & Johnson, 1999). وعنصر ضروري للتوجه طويل الأمد بالعلاقات مع الزبائن (Anderson & Narus, 1990;Andrews & Delahay, 2000;Doney & Cannon, 1997).

وتتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية لأنها تؤدي إلى حوار بناء. حيث أن المستويات العالية من الثقة المتحققة يمكن أن تُسهل القبول المُتبادل ما بين الطرفين والإنفتاح

بعضهما على الآخر (Andrews & Delahay, 2000; Chong, 2003; Dirks & Ferrin, 2001). وبدون الثقة ، ليس من السهل الحصول على معلومات أكثر من الزبائن. وأظهرت الدراسات السابقة أهمية الثقة في الحفاظ على علاقات طويلة الأمد وإرتباطها مع المعلومات (Law et al, 2005). كما يُنظر للثقة على وفق ما جاء به عُلماء النفس الإجتماعي على إنها استعداد أو نية سلوكية (Moorman et al, 1992).

من جهة أُخرى تعتبر الثقة بالشكل المنطقي والتجريبي متغير حاسم في العلاقات وأولئك الذين ليسوا على إستعداد للثقة بالبائع في السوق التنافسية من غير المرجح أن يكونوا موالين Morgan & Hunt, 1994; Norizan and Nor Asiah, (2010; Li-Wei, 2011). مما يشير إلى أن الثقة لها أهمية في تفسير الولاء (Dev Jani & Heesup, 2011; Roland &) Werner, 2010.

وتم تعريف الثقة على إنها " ثقة طرف واحد بالتبادل مع موثوقية ونزاهة الطرف الآخر" (Morgan & Hunt, 1994). و يمكن تعريفها بأنها الشعور بالمصداقية تجاه منظمة معينة بجانب الشعور بدرجات أقل من القلق ودرجات أعلى من الراحة (McClain &) Duncan, 2001. ويمكن القول بأن الثقة تأتي نتيجة معرفة الزبون وتشخيص قيمته والتي تقود للوصول إلى تقييم إيجابي أو سلبي حول طبيعة الثقة.

## 3-2. الأداء التسويقي Marketing Performance(MP)

### 2-3-1. تطور مفهوم الأداء التسويقي

### MP concept development

يُعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. فالإتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المُتميز من خلال توجهات وتأكيد على مُمارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء، ويُعد الأداء هدفاً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو محط إهتمام عُلماء الإدارة. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصةً وإنهُ لم يُعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع. فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته مُتجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على إختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العُليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، وبين عام 1994 وعام 1996 تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء، ومثلت ثورة المعلومات إنطلاقة جديدة في مجال الأداء، ويوجد حالياً أكثر من 50 موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت متخصصة بالأداء (ادريس ، 2009). ويُشير (Dyer & Singh, 1998) . إلى أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يُعد من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبحثاً من قبل الكُتاب في حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة. ويُعتبر الأداء التسويقي (MP) جزءاً مهماً وحديثاً من أجزاء أداء المنظمات بشكل عام، وكان الأداء التسويقي منذ فترة

طويلة ذي إهتمام رئيسي في مجال التسويق، وما زال مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المنظمات (Clark, 1999). وبرز الإهتمام الأولي والتطور المفاهيمي للأداء التسويقي (MP) في ستينات القرن الماضي مثل دراسة ( Sevin, 1965; Feder, 1965). ومنذ ذلك الحين أجريت العديد من الدراسات التجريبية والمفاهيمية عن هذا المفهوم (Pont & Shaw, 2003).

يُقصد بمفهوم الأداء التسويقي (MP) "المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها "(هامان، 2003). ويُمثل الأداء التسويقي (MP) المجال الذي يمكن من خلاله أن تحقق الشركة النجاح المُستهدف في الأعمال القائمة(Kotabe & Murray, . 1994) ويُعرف الأداء التسويقي (MP) بأنهُ تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال ( O'sullivan et al, 2009). ويُعرف أيضاً على إنهُ عملية قياس كفاءة وفعالية الإجراءات الماضية إستناداً إلى الجوانب المالية وغير المالية مثل : رضا الزبون، رضا العامل، عدد الزبائن الجُدد الذين تم الحصول عليهم (Neely, 1998). أيضاً يُشار لهُ بأنهُ مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (Ambler et al, 2004).

ويمكن القول بإن الأداء التسويقي لايكتسب معناه الحقيقي على ارض الواقع مالم يتم قياسه بناءً على معايير محددة تُبين للمنظمة مسار العملية التسويقية.

## 2-3-2. قياس الأداء التسويقي

## Marketing Performance Measurement (MPM)

يمكن الإستدلال على الأداء التسويقي (MP) من خلال قياسه وتقييمه، حيث يُمثل قياس الأداء التسويقي (MPM) في جوهره شكل وإمتداد لقياس الأداء التنظيمي (Papageorge, 2005). لذا يُعبرعن قياس الأداء التسويقي (MPM) بأنهُ مصطلح يُستخدم من قبل المتخصصين التسويقيين لوصف وتحليل وتحسين كفاءة وفاعلية التسويق (Gerard, 2008). وهو جزء من عملية تقييم الأداء التسويقي والتي تشتمل على إنشاء إطار من المقاييس لرصد أداء التسويق، تطوير، وإستخدام الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعة. لذلك يمكن أن يُعرف قياس الأداء المرافق لتطبيق إدارة علاقات الزبائن بأنهُ "عملية تقييم لإنجاز الأهداف المحددة مُسبقاً للمنظمة أو الوحدات التنظيمية" (Andereas Meier& Nicolas werro, 2006). وفي وقت مبكر من تاريخ قياس الأداء التسويقي (MPM) كان من الشائع إستخدام واحد أو مجموعة قليلة من المعايير المالية أو المقاييس المُستندة على الجوانب الكمية لتتبُع كمخرجات للتسويق، وتمت الاشارة إلى أن مقاييس الأداء التسويقي انطلقت من ثلاث مؤشرات متسقة على مدى السنين وهي:- (Clark, 1999)

**المؤشر الأول** : مقاييس المخرجات المالية وغير المالية .

**المؤشر الثاني** : مقاييس المخرجات والمدخلات .

**المؤشر الثالث** : مقاييس ذات البُعد الواحد وذات الأبعاد المتعددة .

وتعتبرعملية قياس الأداء التسويقي (MPM) قضية مركزية في مجال التسويق ويُمثل شاغلاً حيوياً بالنسبة لأغلبية المنظمات الكبيرة (Morgan, Clark & Gooner, 2002). وعزا (Clark, 1999) هذا الإهتمام في قياس الأداء التسويقي لتلاقي أربعة اتجاهات هي:-

الأول : بعد تناقص عوائد كبرى الشركات وتقليصها الأمر الذي أدى إلى إعادة التركيز على التسويق، كمحرك للربح والنمو الإضافي (Sheth & Sisodia, 1995).

الثاني: كان هناك تزايد في الطلب على المعلومات المتعلقة بالتسويق، والتي عادةً ما تكون محدودة أو غير واضحة في بيانات الشركة المالية.

الثالث: مقاييس أداء الأعمال مثل بطاقات الأداء (Kaplan & Norton, 1992). والتي جذبت الإنتباه إلى مسألة مهمة حيث تتمثل في إدراج المقاييس التسويقية عند إجراء التقييم العام لأداء الأعمال.

الرابع : مُدراء التسويق أصبحوا مُحبطين إلى حداً ما بسبب إعتماد المقاييس التقليدية في الأداء والتي حسب ما يعتقدون بأنها تُقلل من قيمة ما يفعلونه من إنجازات.

## 2-3-3. أهمية قياس الأداء التسويقي The Importance of MPM

تتمثل أهمية قياس الأداء التسويقي في أنهُ يساعد المنظمة في معرفة وتقييم الأداء الفعلي على ارض الواقع ومقارنته بالخطط الموضوعة لمعرفة جوانب القوة والضعف، وكان قياس الأداء التسويقي منذ فترة طويلة يُمثل الإهتمام الرئيسي في عمل التسويق، وما زال يشكل مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المنظمات، ولا سيما في الصناعات التي تكون فيها نفقات التسويق كبيرة. ويتأشر ذلك في أن وظيفة التسويق في السنوات الأخيرة تعرضت

لضغوط مُتزايدة فيما يتعلق بتوثيق النتائج المالية بإعتبارها تكاليف قصيرة الأمد بدون تأثيرات مالية يمكن توثيقها، وهذا ما عزز دور السوق داخل المنظمة كمُساهم في تحديد الأداء التسويقي (Gronholdt &) Martensen, 2003. لذا فإن قياس الأداء التسويقي يُعتبر إستراتيجية أعمال توفر تغذية عكسية للأداء في المنظمة فيما يتعلق بنتائج الجهود التسويقية وهذه التغذية العكسية للأداء لها إستمرارية تؤثر على كلاً من المواقف الإدارية والسلوكية، وهي عادة يُنظر لها كشكل محدد من معالجة معلومات السوق بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة

Audia, Locke, and Smith, 2000; Curren, Folkes, and Steckel, 1992; Greve, 1998, Miller, 1994, Clark et al, 2006.

ولديه اثر إيجابي على أداء الشركة من حيث العائد على الأصول و العائد على الأسهم بالإضافة إلى أن قدرة قياس الأداء التسويقي لها تأثير إيجابي على رضا المدير التنفيذي للمنظمة (O'Sullivan & Abela, 2007). ويُمثل قياس الأداء التسويقي تقييم للعلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال (Clark & Ambler, 2001). و يُعتبر محور إهتمام المسوقين والباحثين في وقتنا الحاضر (O'Sullivan & Abela 2007). وتم وضع عدة مبادئ توجيهية لعملية قياس الأداء التسويقي وهي كالآتي: (O'Sullivan & Abela 2007).

- إذا كانت الشركة ليس لديها عملية قياس أداء تسويقي (MPM)، فإنه ينبغي لها أن تبدأ أعمالها ببطئ وأن لا تهدف إلى الإتقان.

- ينبغي لقياس الأداء التسويقي (MPM) أن يستخدم مقاييس ذات صلة بالإجراء.
- كل مجموعات التسويق وقسم المبيعات ينبغي أن تكون مُدرجة في عملية قياس الأداء التسويقي (MPM).
- عملية قياس الأداء التسويقي (MPM) ينبغي أن تكون جزء من التقرير الأسبوعي، الشهري، الربع سنوي، والسنوي فضلاً عن ذلك فإنها عنصر مركزي في عملية التخطيط الإستراتيجي.

## 2-4. أبعاد الأداء التسويقي MP Dimensions

كما سبق الإشارة إليه في أعلاه بأن هنالك أكثر من تقسيم لأبعاد الأداء التسويقي، ولكن الأكثر شيوعاً هو تقسيمها إلى أبعاد الأداء المالي وأبعاد الأداء غير المالي. وفيما يلي توضيح لهما :-

### 2-4-1. أبعاد الأداء المالي :

إستخدام النِسب والمؤشرات المالية لِأغراض قياس وتقييم الأداء بشكل عام والأداء التسويقي بشكل خاص لمنظمات الأعمال قد أصبح من الأمور الواسعة الإنتشار. إلى درجة يمكن معها القول بأنهُ قد لا يمكن تصور تحليل أي بيانات عن أداء المنظمات ومراكزها المالية بدون إستخدام النِسب والمؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتُستخدم هذه النِسب والمؤشرات في قياس وتقييم الوضع المالي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، ومن خلال إجراء مقارنات بين النِسب والمؤشرات المالية للمنظمة والنِسب والمؤشرات المالية لمنظمات مماثلة. كما وتُمكن النِسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المنظمة ووضعها المالي في

فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم إتجاهات الأداء لديها ( Archer et al, 1979). ويمكن إستعراض الأبعاد المالية للأداء بالآتي :

## 2-4-1-1. الحصة السوقية Market share

تُشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مُجمل المبيعات في تلك السوق. ويُمكن أن تُقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المُتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المُتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Anderson et al, 1994). وتعطي الحصة السوقية جانب منها إلى قدرة المنظمة في التغلغل والإتساع في السوق المعنية وعادةً ما تحدد المنظمات اهدافاً لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستنعكس إيجاباً على الأرباح المتحققة (ادريس والغالبي، 2009).

والمبيعات العالية للمزيد من نفس المنتج أو الخدمة يمكن أن يزيد حصته السوقية، لذلك تقوم الشركات ببيع منتجات أو خدمات متعددة التي تحقق زيادة في الحصة السوقية من خلال بيع منتجات أخرى (Verhof, 2003). ويتم قياس الحصة السوقية في إطار توازن طبيعي مع مُجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية حيث الإرتباط الإيجابي بين الحصة السوقية والأرباح في اغلب الحالات، ويمكن لمنظمة الأعمال أن تُجري تحليلاً لحصتها السوقية في إطار كل زبون أو مجموعة زبائن لمعرفة مساهمة كل زبون في هذه الحصة لغرض تطوير أساليب التعامل أو كسب الولاء لهؤلاء الزبائن. وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تؤخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المنظمة إلى

السوق بشكل عام أو إلى المنافسين القادة في هذه السوق. ومن المعلوم أن قياس الحصة السوقية يتأثر بشكل كبير بمدى توفر بيانات ومُعطيات دقيقة حول المنتجات كوحدات أو كأسعار وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسهُ منظمة الأعمال ( Kaplan & Norton, 1996).

وتُعتبر الحصة السوقية مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المنظمة في السوق وكما يلي : (البكري، 2012)

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

$$\text{القوة التنافسية في السوق} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات اكبر المنافسين في السوق}}$$

كلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق ، والعكس صحيح . أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة اكبر المنافسين في السوق.(البكري، 2012)

### 2-1-4-2. المبيعات Sales

وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية (ادريس والغالبي، 2009). و يتم قياسها من خلال حجم المبيعات

الفعلية بالمقارنة مع السجلات وما مؤشر في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي في حالة ثبات السوق وهذا ما تصبو إليه المنظمة الهادفة إلى الربح. حيث إن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة، وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الإتصال مع الزبائن كما إن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن، وأيضاً من شأن الحملات الترويجية من زيادة حجم وفعالية المبيعات (توفيق، 2007). ويتوجب على المنظمة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل، بهدف تحقيق أرباح مقبولة (البكري، 2012).

## 3-1-4-2. الأرباح Profits

تُعتبر الأرباح هدف مركزي لكل منظمة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها و بقائها ضمن السوق التنافسية، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق، ويُعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تُحققها المنظمة قياساً بالمنافسين (Chandra, 1997). وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتُعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تُشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية بالإضافة إلى أنها تُعتبر قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لإستثماراتهم في المنظمة. وهي موضحة في النسب التالية:- (Armstrong & Kotler, 2003).

- عائد حقوق الملكية : توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه مساهمي المنظمة .

- عائد رأس المال: تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي يُستخدم معها رأس المال.

وإن الهدف الأساسي والرئيسي لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو زيادة أرباح المنظمة أو الشركة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة المُتزايدة للزبائن تُسهم في زيادة ولاء الزبائن والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح (توفيق، 2007).

وتُعرف الأرباح بأنها نسبة تُستخدم للحُكم على كفاءة إستخدام المنظمة لموجوداتها، ويمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق إستخدام موجوداتها بكفاءة. ومن هذه النسب معدل العائد على الإستثمار، العائد على حق الملكية، القوة الإيرادية، هامش الربح من المبيعات (ادريس و الغالبي، 2009).

يمكن توضيح بعض المفاهيم أعلاه من خلال ما يلي :- (البكري، 2012)

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيم الموجودات}} \times 100$$

## 2-4-2. أبعاد الأداء غير المالي

تتمثل الأبعاد غير المالية بالمؤشرات المرتبطة بتقييمات الزبائن. وإن الإعتماد على تقييمات الزبائن لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء المنظمة، يجبر تلك المنظمة على أن تنظر إلى أداءها بأعين الزبائن. حيث أن الأهداف الإستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساسي على إتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية الزبائن. لذلك ترتبط الأرباح المُتحققة بجانب كبير منها بقدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي الإستحواذ على السوق مما يتيح الحصول على هذه الأرباح (Kaplan & Atkinson, 1998). بالإضافة إلى أن قدرة المنظمة على الوفاء بإحتياجات وتوقعات ومتطلبات الزبائن تتوقف على دقتها في تحديد رغبات وتفضيلات هؤلاء الزبائن بإستمرار وفق مؤشرات مُقاسة وصحيحة. هذا يعني عرض منتجات وخدمات حسب طلبات الزبائن (Subhash et al, 1999). ويمكن توضيح الأبعاد غير المالية بالآتي:

### 2-4-2-1. الإحتفاظ بالزبائن Customers retention

تُحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجُدد. وبالتالي فإن خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات الشركة ومنتجاتها أو خدماتها (ابو النجا، 2008). وإن أهمية الإحتفاظ بالزبائن تنبع أساساً من إرتباطها الوثيق بالشركة (Reinartz&Kumar, 2003;Rust&chung, 2006). يُعتبر

الإحتفاظ بالزبائن عادةً بمثابة الوسيط في رابط الرضا والربحية (Rust,et al, 2004;Villanueva&Hanssens, 2007 ). وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الإحتفاظ والربح، إلا أن الباحثون بشكل عام اتفقوا على أهمية الإحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية الشركة، وإنهُ يُعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون (Bolton et al, 2004;Gupta et al, 2006). وهذا المنظور يعكس الإهتمام الكبير الذي تكرسه الشركة لإنشاء النماذج التنبؤية لمعدلات عزوف الزبائن (Neslin et al, 2006). ويمكن قياس الإحتفاظ بالزبائن الحاليين كنسبة من العدد الكلي للزبائن الذين يديمون العلاقة مع المنظمة. وبالمقابل تسعى المنظمة إلى تطوير علاقتها بالزبائن بشتى الطرق (Carla, 1993). وإن رغبة المنظمة بالإحتفاظ أو زيادة حصتها السوقية ترتبط بقدرتها بالإحتفاظ بزبائنها الحاليين ونقل مستويات الرضا إلى ولاء حقيقي يتجسد بتمتين أواصر العلاقة وجعلها مستمرة (ادريس والغالبي، 2009). فضلاً عن ذلك إن ولاء الزبائن يصبح أكثر ربحية مع مرور الوقت . فالمنظمة لا تتجنب فقط التكاليف العالية المرافقة لكسب الزبون الجديد، ولكن تكسب المنافع النموذجية بسبب ولاء الزبائن أيضاً. حيث يتجه الزبائن إلى تكثيف مُشترياتهم التي تقود إلى قيم عالية وتكاليف توزيعية وبيعية اقل، ويعطون كلمة منطوقة إيجابية للزبائن الآخرين، وربما يكونون راغبين في دفع أسعار عالية لِقيم يدركونها ( Frederick, 1994).

بالإضافة الى أن إدارة علاقات الزبائن (CRM) ربما تساعد المنظمات بالإحتفاظ بزبائنها الموجودين وتعمل على تقليل الحاجة إلى تأسيس علاقات جديدة ومُكلفة مع الزبائن الجُدد (Malmi et al, 2004).

## 2-2-4-2. جذب الزبائن Customers attracting

إن إدارة علاقات الزبائن (CRM) الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مُناسبين (Cao & Gruca, 2005). ويُعتبر جذب الزبائن الجُدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين. ويُقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن يكون نسبة الزبائن الجُدد إلى الزبائن الحاليين، أو مثلاً نسبة الزبائن الجُدد إلى إجمالي الزبائن (Kaplan & Atkinson, 1998). ويعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على جذب زبائن جُدد بإستمرار، كما إن هؤلاء الزبائن يمكن أن يُصنفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المنظمة ضرورة إستخدامها وهي تتعامل مع زبائنها. ويتأثر جذب الزبائن الجُدد إلى حد كبير بسمعة المنظمة وقدرتها في إطار فترات زمنية طويلة على تحقيق رضا للزبائن الحاليين والوفاء بمتطلبات سوق تنافسي سريع التغير. ومن المهم أن تعي منظمات الأعمال إن الزبائن الجُدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين وذلك لكون هذه الفئة من الزبائن أكثر التصاقاً بالعديد من المنظمات المنافسة الأخرى التي تكون قد عجزت عن الوفاء بإحتياجاتهم. لذا تحاول منظمات الأعمال جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم بإتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة (ادريس و الغالبي، 2009). وتتمثل عملية جذب

الزبائن في أن الشركات التي تبحث في توسيع أرباحها ومبيعاتها يجب عليها أن تخصص وقت وموارد للبحث عن زبائن جُدد ولتحقيق هذا تقوم الشركات بتطوير إعلانات وأخذ مكان لها في وسائل الإعلام الذي يؤدي إلى الوصول للزبائن المُحتملين، إرسال بريد مباشر أو بريد الكتروني للزبائن المُحتملين أو إرسال رجال مبيعات لإقناع الزبائن المُحتملين بالإشتراك بالعروض التجارية أو الخدمية ( Kotler & Keller, 2012).

## 3-2-4-2. رضا الزبائن Customers Satisfaction

منظمات الأعمال أصبحت اليوم أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني وهو الأهم في التعامل مع الزبون. مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حراجةً في رضا الزبائن، إذ يستحوذ رضا الزبائن على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويُعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها.لا سيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو معرفة الزبون والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه (حفصة ، 2002). ويعتبر رضا الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن (CRM). ( Srinivasan & Moorman, 2005)

وعرف (Kotler, 2000) الرضا Satisfaction بأنهُ " مشاعر تُعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يتوقعه منها". إذ يُعتبر الرضا الدالة على الأداء المُدرك والتوقعات، ففي حالة عجز الأداء عن مقابلة التوقعات، فإن الزبون يكون في حالة إستياء، وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات أو يزيد، فإن الزبون يشعر بالإرتياح والرضا وهذا الرضا

العالي يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المنظمة الذي يقود الى الولاء. وتُعتبر معدلات الرضا أمر مهم للغاية بالنسبة للمنظمة لأنهُ إذا كان الزبائن مُستعدين للإحتفاظ بالأعمال مع المؤسسة، فإن التقييم الملائم لُختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة ستؤثر بشكل مباشر على الرغبة في الشراء (Ngobo, 2004). لذلك إدارة علاقات الزبائن (CRM) تعمل على تحسين رضا الزبائن وحثهم لزيادة مشترياتهم، والزبائن الراضين بدورهم يعملون على نشر كلام متداول إيجابي وإستقطاب زبائن جُدد مما يؤدي إلى تخفيض كُلف الحصول على الزبائن (Malmi et al, 2004).

ويبين شكل (2–4) أدناه مجال التفاوت في الرضا الناتج من إختلاف الأداء التسويقي :

| عدم رضا الزبون<br>الأداء اقل من التوقعات المرغوبة والمقبولة | رضا الزبون<br>الأداء يقع ضمن مجال التفاوت (بين المرغوب و المقبول) | بهجة الزبون<br>الأداء يتجاوز التوقعات المرغوبة |
|---|---|---|
| التوقعات المرغوبة<br>التوقعات الكافية<br>الأداء التسويقي | التوقعات المرغوبة<br>الأداء التسويقي<br>التوقعات الكافية | الأداء التسويقي<br>التوقعات المرغوبة<br>التوقعات الكافية |
| مجال التفاوت ضيق<br>(عوامل الأداء لها أهمية عالية) | مجال التفاوت كبير<br>(عوامل الأداء لها أهمية اقل) | مجال التفاوت نموذجي (عوامل الأداء لها أهمية متوسطة) |

شكل (2–4)

المصدر: Ferrell & Hartline, 2011

### مجال التفاوت

يوضح الشكل أعلاه الفرق بين النهايات العليا والدُنيا لنطاق توقعات الزبون المُحتملة حيث يُعتبر إستراتيجية مهمة في إدارة رضا الزبون. ويُشير المسوقون غالباً إلى النهايات العليا للتوقعات كتوقعات أداء مرغوبة (ماذا يرغب الزبون) والنهايات الدُنيا لنطاق توقعات الأداء الكافية (ما الذي مُستعد الزبون لقبوله). ويُمثل الشكل مجال التفاوت بين الأداء المرغوب والأداء الكافي، حيث تُمثل المنطقة العريضة درجة إستعداد الزبون لقابلية التغير في الأداء التسويقي، و يُشير الحقل الأول إلى عدم رضا الزبون لأن الأداء يكون تحت التوقعات المرغوبة والمقبولة وتكون عوامل الأداء ذات أهمية عليا من اجل معالجة حالة عدم الرضا الحاصل، والحقل الثاني يُشير إلى رضا الزبون حيث يكون ضمن المنطقة المسموح بها أي أن الأداء يكون مقبولاً وتكون عوامل الأداء ذات أهمية اقل لوجود على الأقل حالة قبول وليس أداء مرغوبا، أما الحقل الثالث فيُشير إلى بهجة وفرحة الزبون عندما يفوق الأداء توقعاته المرغوبة وتكون عوامل الأداء ذات أهمية نموذجية (معتدلة) لوجود حالة تفوق الرضا (Ferrell & Hartline, 2011) . وهدف كل منظمة هو الوصول إلى تحقيق بهجة وفرحة الزبون لأنهُ يوفر أداء غير متوقع يفوق ما هو مطلوب مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الزبون والمنظمة معاً ويقود إلى إستقطاب زبائن جُدد وبالتالي تحقيق الأرباح والنجاح، وتجنب عدم رضا الزبون لأنهُ يقود إلى عزوف الزبون مما يؤدي إلى تحوله إلى منظمات أخرى وبالتالي خسارة المنظمة وخروجها من السوق التنافسية.

## 2-5. الدراسات السابقة Literature review

### 2-5-1. الدراسات العربية:

**1. دراسة ( مسعود، 2005 ) بعنوان:**

**إستخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالإستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين " دراسة مقارنة "**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة إمكانية تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات على قطاع التأمين في الأردن وفلسطين، حيث تختبر الدراسة إمكانية بناء العلاقات التسويقية بالإستناد الى مفهومي القيمة والرضا في هذه الشركات في البلدين. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات العاملة في قطاع التأمين في الأردن وفلسطين التي بلغ عددها (27) شركة في الأردن و(7) شركات في فلسطين وتم إختيار عينة عشوائية من الشركات التي أبدت استعداداً للإستجابة، كما أُعتبر جميع زبائن الخدمة التأمينية الكبار الذين يتعاملون مع هذه الشركات جزءاً من مجتمع الدراسة، وتم إختيار عينة قصدية منهم ايضاً. وقد تم تصميم إستبانتين إحداهما موجهة الى زبائن شركات التأمين الكبار والأخرى الى موظفي هذه الشركات من الدوائر التي لها علاقات مباشرة مع الزبائن، إضافة الى إجراء مقابلة مع هؤلاء الموظفين. وقد تم توزيع (150) إستمارة على الزبائن في كل من الأردن وفلسطين، كما تم توزيع العدد نفسه من إستمارات الموظفين على موظفي الشركات في البلدين. وكانت أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن متغيرات **السعر، والخدمات المصاحبة لخدمة التأمين، والخدمة الاساسية** على التوالي تؤثر على توجه الزبون في فلسطين لبناء علاقة مع شركة التأمين التي يتعامل معها، وكانت

درجة توجه زبائن شركات التأمين لبناء علاقة مع هذه الشركات بلغت ما نسبته (68.6٪)، في حين بلغ توجه هذه الشركات في المقابل (70.2٪).اما في الأردن فقد كانت عوامل **الخدمة المصاحبة**، **والخدمة الاساسية**، **والسعر** على التوالي هي التي تؤثر على توجه الزبون في الأردن لبناء علاقة مع شركة التأمين التي يتعامل معها. وكانت درجة توجه زبائن شركة التأمين لبناء علاقة مع هذه الشركات بلغت ما نسبته (72.2٪) أما توجه الشركات في بناء علاقات مع زبائنها بلغ نسبة (74.4٪). وتوصل الباحث الى أن خصائص الزبون إضافة الى التكاليف التي تتحملها شركات التأمين كانتا العاملين المستقلين اللذين يؤثران على توجه هذه الشركات لبناء علاقات مع زبائنها، وقد دلت نتائج المقابلات التي أجراها الباحث على أن هناك العديد من أوجه القصور في العمليات داخل الشركة التي تقف حائلاً دون بناء علاقات قوية وبعيدة المدى مع الزبائن.

2. دراسة ( ياسين، 2006) بعنوان:

**" أبعاد إستراتيجية التسويق بالعلاقات و أثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية "**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات في شركات التأمين الأردنية، وذلك من خلال قياس قدرتها على بناء العلاقات التسويقية مع خمسة اسواق ( **سوق الموظفين، المرجعيات السوقية، سوق التأثير، سوق الموردين، سوق الزبائن**) وقياس أثر هذه العلاقات التسويقية على الأداء التسويقي لهذه الشركات، وتحديد نقاط الضعف والقوة في هذه الإستراتيجيات المطبقة لتقديم الإقتراحات

والتوصيات التي يمكن أن تساعد في رفع أداء هذه الشركات. وكان مجتمع الدراسة متكوناً من رؤساء الأقسام وبعض الموظفين من مختلف الأقسام المعنية مثل (العلاقات العامة، المبيعات، التسويق) في شركات التأمين الأردنية والذين بلغ عددهم (57) مديراً وموظفاً، حيث شملت الدراسة (21) شركة. و بلغت القيمة المعنوية لمتغيرات الدراسة اكبر من مستوى الدلالة 5٪ حيث بلغت مع الموظفون (0.294)، وبلغت مع المرجعيات السوقية (0.092)، وبلغت مع سوق التأثير (0.264)، وبلغت مع سوق الموردين (0.263)، وبلغت مع سوق الزبائن (0.728) مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وتوصل الباحث إلى أن شركات التأمين الأردنية تطبق إستراتيجية التسويق بالعلاقات إلا أن هذا التطبيق ينقصه في بعض الأحيان التخطيط المُسبق والإلتزام الكامل. و وجد ايضاً ارتباط قوي ذو دلائل إحصائية بين إستراتيجية التسويق بالعلاقات والأداء التسويقي لشركات التأمين الاردنية.

**3. دراسة ( الملحم، 2007) بعنوان:**

**"دور التسويق بالعلاقات في القطاعات المصرفية وعوائق تطبيقها : دراسة ميدانية على المصارف التجارية في المملكة العربية السعودية"**

هدفت هذه الدراسة الى محاولة عرض وتحليل ما يتوفر من معلومات حول مفهوم التسويق بالعلاقات وآراء الباحثين حول هذا المفهوم وأهميته ومرتكزات وآلية تطبيقه، ومعرفة مدى إدراك العاملين في المصارف التجارية السعودية لمفهوم التسويق بالعلاقات وأهميته والتعرف كذلك على مدى وجود عوائق قد تعرقل تطبيق هذا المفهوم لدى المصارف التجارية السعودية. تم تطبيق هذه الدراسة على المصارف التجارية العاملة في محافظة

الإحساء بالملكة العربية السعودية، وبلغ عدد المصارف التجارية العاملة في محافظة الإحساء (11) بنك، وبلغت مفردات مجتمع الدراسة (693) موظفاً. وتوصلت الدراسة الى أن اغلب الموظفين في المصارف التجارية في الملكة العربية السعودية يدركون أهمية ودور إستخدام التسويق بالعلاقات في الخدمات المصرفية، وإن أهم العوامل التي تحافظ على الزبائن وتضمنه مدى الحياة هي حُسن العلاقة المتميزة معهم، وإن إختلاف العمر والمستوى التعليمي والتخصص ومسمى الوظيفة لا تؤثر في ادراك الموظفين في المصارف التجارية السعودية لدور وأهمية التسويق بالعلاقات. كما أثبتت الدراسة إن أهم العوامل التي تعيق تطبيق التسويق بالعلاقات في الخدمات المصرفية هي كثرة إزدحام الزبائن في فروع المصارف التجارية لقلة الموظفين فيها.

**4. دراسة (عبد الهادي، 2009) بعنوان:**

**تحليل العلاقة بين إدارة علاقات العُملاء والأداء التسويقي " دراسة ميدانية "**

حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية للتعرف على مدى تبني وفهم العاملين بالبنوك التجارية العامة لمفهوم إدارة علاقات الزبائن ومتطلباته ومدى علاقته بالأداء التسويقي للبنك. ومن ناحية اخرى التعرف على ما يشعره عُملاء البنوك من رضا عن المُمارسات والأنشطة والنظم المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات الزبائن ولذلك فقد تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على مرحلتين : في المرحلة الأولى قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المدراء في البنوك التجارية العامة في الأقسام المختلفة من كل من (البنك الأهلي المصري وبنك مصر وبنك القاهرة ) للتعرف على مدى فهمهم و تبنيهم لمفهوم إدارة علاقات الزبائن وصلته بالأداء التسويقي للبنك، أما في المرحلة الثانية

قامت الباحثة بإعداد قائمة إستقصاء وتوجهت الباحثة بهذه القائمة الى عينة قصدية من زبائن الخدمة المصرفية بحيث تم توزيعها على النحو الآتي : البنوك ( الاهلي، القاهرة، مصر)، وكان مجتمع الدراسة متمثل في هذه البنوك وقد تكون من فئتين، الفئة الأولى تمثل بالعاملين، حيث كان إجمالي عدد العاملين في فروع تلك البنوك (3165) موظف و كان حجم العينة (341) مفردة اما الفئة الثانية فتمثلت بالزبائن حيث تم تحديد عينة منتظمة من المترددين الذين في حدود (50000) وكان حجم العينة (381) زبون، وتم إعتماد أبعاد إدارة علاقات الزبائن كما في الآتي : **درجة تبني ثقافة التركيز على الزبون، البنية التكنولوجية، مراكز الإتصال، آراء العاملين في البنوك العامة حول معوقات تطبيق إدارة علاقات الزبائن.** أما أبعاد الأداء التسويقي فهي كالآتي : **زيادة المبيعات، جودة الخدمة، رضا الزبون، الإحتفاظ بالزبون**، وخلُصت الدراسة الى أن العاملين في البنوك يدركون أهمية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق أداء افضل ولكن ينقصهم الفهم الواضح لها ولثقافتها التي تتبناها وعلاقتها بالأداء التسويقي للبنك، ايضاً توصلت الدراسة الإستطلاعية الى أن التركيز على الزبون هو اكثر العناصر تأثيراً على الأداء التسويقي يليها تواجد البنية التكنولوجية ثم مراكز الإتصال. إضافة الى أن البنوك تقوم بتبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن ولكن تختلف اساليبها بإختلاف البنية التكنولوجية للبنك وبإختلاف برامج إدارة علاقات الزبائن المُستخدمة مثل قاعدة البيانات، ومراكز الإتصال. وتوصلت أيضاً الى أن معظم البنوك في المراحل الإنشائية الأولى لتطبيق النظم التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن.

5. دراسة ( الناظر، 2008) بعنوان :

**" أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العُملاء للمنظمة " دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة هل هناك أثر لكل من التسويق بالعلاقات ودوافع الزبائن للتعامل مع المصرف على مستوى الولاء له، والكشف عن أثر المتغيرات الديموغرافية للزبائن على الولاء. وتم تطبيق الدراسة على عينة من الزبائن المتعاملين مع سبعة مصارف تجارية أردنية رئيسة تم تحديدها بناءً على حصة كل منهم في السوق إذ بلغ حجم العينة (400) عميل، وتم إستخدام الإستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (40) فقرة، وقد خضعت متغيرات الدراسة الى مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات أبرزها إن المصارف عينة الدراسة تطبق إستراتيجية التسويق بالعلاقات، ويحتل فيها **عامل الإلتزام** المرتبة الأولى، ويليه في الأهمية **عامل التفاعل ثم الرضا والروابط**. وتبين ان العامل الأكثر أهمية لدوافع الزبائن للتعامل مع المصرف هو **الثقة في المصرف**، ويليه في الأهمية كل من **التعاملات الإجتماعية والمعاملة الخاصة**. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ومكونات التسويق بالعلاقات (الإلتزام، الروابط، التفاعل، الرضا) على ولاء الزبائن، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لدوافع التعامل بجميع عوامله (الثقة، التعاملات الاجتماعية، والمعاملة الخاصة) على ولاء الزبائن. ولم تُظهر الدراسة وجود أثر للعوامل الديموغرافية للزبائن، على درجة ولائهم بإستثناء المستوى التعليمي.

**6. دراسة (الساعدي، 2010) بعنوان:**

**"الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة"**

تدور فكرة هذه الدراسة حول إكتشاف الدور التفاعلي المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية، إذ تهدف هذه المصارف من خلال أنشطة وعمليات إدارة معرفتها بوصفها فلسفة عمل، يجري معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب. وأُجري البحث في عدد من المصارف الأهلية في محافظتي بغداد وبابل، إذ جرى تحديد (11) مصرف أُختيرت منها عينة قصدية (مصرف الوركاء للإستثمار والتمويل، مصرف الشرق الأوسط الأهلي، مصرف بغداد الأهلي، مصرف الإقتصاد للإستثمار) وتم إنتقاء عينة قصدية مؤلفة من (50) شخصاً يمثلون 75٪ من مستوى الإدارة العليا والوسطى لإستقصاء آرائهم، وتكون من متغيرات رئيسية وفرعية : **إدارة المعرفة** ( انواع المعرفة، عمليات ادارة المعرفة )، **إدارة علاقات الزبائن** (معرفة الزبون، تفاعلية الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون، ثقافة الزبون )، **النجاح المنظمي** (الكفاءة، الفاعلية) وتوصلت الدراسة الى أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) للفرضيات المُشار اليها في الدراسة، مما يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة، وإن قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) للفرضيات (18،10،6) وهذا ما يؤكد ضعف العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة، و قد خرج البحث بإستنتاجات مهمة كان من بينها تقدم قيمة الزبون بعلاقتها المباشرة وغير

المباشرة بنجاح المصارف اذ بلغت (0.887) وتراجع تأثير رضا الزبون من بين ابعاد ادارة علاقات الزبون بشكل حاد اذ بلغ (-0.017).

7. دراسة (Soliman, 2011) بعنوان :

**"Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance"**

هدفت هذه الدراسة الى إستكشاف الأسس النظرية لإدارة علاقات الزبائن وعلاقتها بالأداء التسويقي من عدة وجهات نظر، وتم إشتقاق (CRM) من تحليل مقارن مُمنهج للدراسات التسويقية ذات العلاقة وتتضمن عناصر مهمة هي : التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم ، وإدارة معرفة الزبون وتأثيرها على الأداء التسويقي. وكان مجتمع الدراسة متمثلاً بكل المؤسسات المالية العاملة في مصر وهي (197) مؤسسة مالية التي تتضمن (39) بنك، و (20) شركة تأمين (138) شركة سمسرة، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية التي تشكل 50٪ من المجتمع استناداً الى نسبة (ABO-Gom'a, 2009) وتضمنت العينة 20 بنك، 10 شركات تأمين و 69 شركة سمسرة وتمثلت وحدة اخذ العينات في المشرفين من الإدارة العُليا في المؤسسات المالية. واعتمد الباحث على اسلوب المقابلة لجمع البيانات بإستخدام قائمة الإستقصاءالُمعدة من قبل (Swaminathan, 2004) التي تتضمن 20 عبارة على مقياس ليكرت لقياس (CRM) والأداء يتضمن ثلاث عبارات على مقياس ليكرت يتراوح بين "افضل من " الى " اسوأ من". وخلُصت الدراسة الى وجود ارتباط طردي موجب قوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات مع الزبائن والأداء التسويقي بصفة عامة حيث بلغ معامل

الإرتباط ( 0.765 )عند مستوى معنوية أقل من (0.000) مما يدل على وجود أثر لإدارة العلاقات مع الزبائن على الأداء التسويقي للمنظمات عينة البحث، واحتلت عناصر (CRM) حسب الأقوى ارتباط : التركيز على الزبائن الرئيسيين (0.618) ، كفاءة التنظيم (0.736) ، وإدارة معرفة الزبون (0.607).

**8. دراسة (Alsmadi, 2011) بعنوان :**

## "Empirical Investigation of the CRM Concept in the Jordanian Context: The Case of Banks and Financial Institutions"

الغرض من هذه الدراسة هو لتطوير نموذج إدارة علاقات الزبائن (CRM) واختبار الثوابت الكامنة خلفه بشكل ميداني في القطاع البنكي والمالي في الأردن. وتم جمع البيانات ميدانياً من عينة ملائمة من (141) بنك ومؤسسة مالية، مُستمدة من ثلاث مدن رئيسية (عمان، إربد، الزرقاء ) وأظهرت النتائج ان البنوك الأردنية والمؤسسات المالية من المُحتمل أن يكون لها **رؤية إستراتيجية** واضحة لإدارة علاقات الزبائن مع **اهداف وبرامج محددة، وإمتلاك الموارد الضرورية لتأسيس (CRM)، وتكون قادرة على ادارة برامج (CRM)، واستخدام طريقتين للتعامل مع (CRM) : قياس فعالية برامج (CRM)، تعديل استراتيجية (CRM)**. وكان حجم العينة الأصلية (150) وتم إستخدام (141) اي بمعدل استجابة بلغ 94٪. حيث كشف التحليل ان هذه الشركات على الأرجح ليس لديها قاعدة بيانات كافية ولا إستخبارات زبائن، مع حافز قليل لقياس فعالية برامج (CRM) أو إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين

إستراتيجية (CRM) التي لا تحظى بالشعبية . إضافة الى ذلك، أشار تحليل النتائج الى أن مفهوم ( CRM) لا يبدو مُدرجاً بشكل جيد في إستراتيجية الأعمال لمعظم البنوك الأردنية والمؤسسات المالية.

## 9. دراسة (Awwad & AL-adaileh, 2012) بعنوان :

## "Factors Determining Customer Relationship Management Practices: The Context of Jordanian Commercial Banks"

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من العوامل التي تحدد مُمارسات إدارة علاقات الزبائن داخل مجال البنوك التجارية الأردنية، حيث كان مجتمع الدراسة البنوك التجارية البالغ عددها (13) وعينة البحث هم الموظفين في هذه البنوك وتم توزيع (400) إستمارة إستبيان وتم إسترجاع (323) إستمارة وتم رفض (14) استمارة. وكان معدل الإستجابة قد وصل الى 77٪. حيث تم تحليل (309) إستمارة إستبيان من خلال إستخدام (SPSS).وتم إستخدام الطرق الوصفية من التحليل لتحقيق هدف هذه الدراسة وهذا مستند الى إستخدام سبعة عوامل لإدارة علاقات الزبائن تتضمن : **ترقب الزبائن، العلاقات مع الزبائن، الإدارة التفاعلية، فهم توقعات الزبون، التعزيز، الشراكات، الخصوصية**. هذه العناصر تم تحليلها وتم إستخدام إسلوب تحليل العوامل لتحديد أهم العوامل ذات الصلة في سياق المصارف التجارية الأردنية. تبعاً لذلك، تم إختيار خمسة عوامل بناءً على مدى الصلة بالقطاع البنكي ابتداءاً من الإدارة التفاعلية، ترقب الزبائن، إستقصاء الزبائن، الإستجابة للزبائن، والشراكات على التوالي. وتوصلت الدراسة الى أن

الإدارة التفاعلية كانت من أهم العناصر المذكورة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,9871)، تليها ترقب الزبائن (3,9579)، الشراكات (3,9055)، الإستجابة للزبائن (3,7994)، إستقصاء الزبائن (3,6969).

**10. دراسة (Sirbel, 2012) بعنوان:**

## "The Effect of Information Technology(IT) Capabilities and Customer Relationship Management(CRM) on Marketing Performance"

هدفت هذه الدراسة الى قياس تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات وإدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي _ دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية التجارية في الأردن(عمان) وكانت عينة الدراسة تتضمن مدراء عامين ومدراء فروع والعاملين في البنوك الأردنية التجارية التي تطبق (IT) على أداء (CRM) وتم توزيع (150) إستبانة لهم ،لكن (131) إستبيان تم إستردادها وفقط (117) إستبيان كانت مناسبة للتحليل الاحصائي وذلك بنسبة 87٪، وكان مستوى الأهمية للعلاقة بين المتغير المستقل (ITC) والمتغير التابع الحصة السوقية ليست لها دلالة احصائية استناداً الى إختبار F(3,012) مع مستوى أهمية بلغ (0,085 > 0,05)، وكان الأثر ايجابي للعلاقة بين المتغير المستقل (ITC) والمتغير التابع (CRM) استناداً الى إختبار F(54,326) الذي له دلالة احصائية مع مستوى أهمية (0,000 < 0,05) ، وكان الأثر ايضاً ايجابي للعلاقة بين المتغير المستقل (CRM) والمتغير التابع الأداء التسويقي الذي له علاقة جيدة استناداً الى إختبار F(14,926) مع مستوى أهمية

(0,000 < 0,05). واخيراً كان الأثر ايجابي للعلاقة بين المتغير المستقل (IT) تكنولوجيا المعلومات والمتغير الوسيط (CRM) إدارة علاقات الزبائن والمتغير التابع (MP) الأداء التسويقي حيث كانت العلاقة جيدة ذات دلالة إحصائية إستناداً الى إختبار F(7,510) مع مستوى أهمية غير مباشر (0,001< 0,05) وبينت نتائج الدراسة ان هناك تأثيرات إيجابية مباشرة الأثر لإدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، وغير مباشرة الأثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التسويقي.

## 2-5-2. الدراسات الاجنبية :

### 1. دراسة ( Colgate & Danaher, 2000 ) بعنوان:

## " Implementing a customer relationship strategy"

هدفت الدراسة الى التحقق من تأثير تنفيذ إستراتيجية العلاقة مع الزبائن في مجال البنوك على رضا الزبون والولاء، وتمت في نيوزلاند وتم اخذ عينة عشوائية منتظمة من دليل التلفون حجمها (1917) مفردة. وجمع الباحث البيانات عن طريق البريد الإلكتروني وأسترجع 784 إستمارة، هذا يعني انه كان معدل الإستجابة 43,5 ٪ وتوصلت الدراسة الى وجود آثار إيجابية وسلبية، حيث أن الآثارالأيجابية تظهرعندما يتم تنفيذ (CRM) بدرجة عالية من المهارة، مما يؤدي الى تعزيز رضا الزبون وولاءه بينما الآثار السلبية تظهرعند تنفيذ الإستراتيجية بشكل منقوص مما يؤدي الى عدم رضا الزبون وعدم ولاءه. وبالتالي فإن الأمر يتوقف على مدى إمتلاك البنوك للعنصر البشري الماهر والقادر على تنفيذ تلك الإستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة إن ثلث المستجيبين

لديهم أشخاص يديرون حساباتهم الشخصية وتعطي معدل عام عن مستويات الرضا والولاء للزبائن مع أو بدون مدير الحساب البنكي الشخصي. بشكل عام الإختلاف ليس كبيراً مع مستوى معدل الرضا لهولاء الذين لديهم مدير حساب بنكي شخصي في كونها تمثل نسبة 3,77 وهي نسبة أعلى بقليل من نسبة 3,68 للذين لا يوجد لديهم مدير حساب شخصي، كل الوسائل تختلف إختلافاً ذي أهمية عند مستوى 5 ٪ لكل المقاييس الأربعة بإستثناء فئات "الضعيف "و"العادل".

**2. دراسة (Verhof, 2003) بعنوان:**

**" Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development "**

ركزت الدراسة على التحقق من تأثير (CRM) على كل من الإحتفاظ بالزبون ونمو حصة الزبون، وجمع الباحث بيانات للزبائن لإحدى شركات التأمين على مرحلتين، في المرحلة الأولى البيانات تم جمعها عن طريق التلفون من عينة عشوائية مكونة من (6525) زبون، وتم الحصول على البيانات من 2300 زبون مع معدل استجابة 35٪، في المرحلة الثانية، تم جمع البيانات من عينة مكونة من (1986) مستجيب بإستثناء الزبائن الذين غادروا خلال الفترة من المرحلة الاولى للمرحلة الثانية، وقد تم الحصول على البيانات من 1128 زبون مع معدل إستجابة 56٪. ووضع الباحث بُعدين للمتغير المستقل، البُعد الأول هو **إدراك الزبون للعلاقة مع الشركة** حيث تم قياس هذا البُعد من خلال درجة إستعداد الزبون للحفاظ على إستمرار العلاقة ومدى الرضا الناتج عن تفاعل الزبون مع الشركة بمرور الوقت، ومدى إدراك الزبون لعدالة

السعر المدفوع مقابل الحصول على خدمات الشركة. البُعد الثاني الذي يتمثل في **إستخدام ادوات العلاقات في التسويق** ، تتضمن كلاً من البريد المباشر وبرامج ولاء الزبون. وأظهرت الدراسة كلاً من رغبة الزبون بإستمرار العلاقة مع الشركة والإعتماد على برامج ولاء الزبائن يؤثران بشكل ايجابي على الإحتفاظ ونمو حصة الزبون، وفي الوقت نفسه إستخدام البريد المباشر يؤثر فقط على نمو حصة الزبون. الدراسة أيضاً أظهرت إمكانية استخدام نفس الإستراتيجيات للتأثير على كلاً من الإحتفاظ بالزبون ونمو حصة الزبون.

### 3. دراسة (Kim et al,2003) بعنوان :

## "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard"

تنص هذه الدراسة على أن فعالية إدارة علاقات الزبائن (CRM) يمكن قياسها من مستوى الرضا المتحقق من أنشطة (CRM)، وتهدف هذه الدراسة الى قياس السمات غير الملموسة من فوائد (CRM) مثل (تعزيز القيمة، الفعالية، الابداع، تحسين الخدمة) وقام الباحثون باتخاذ نموذج لتقييم (CRM) مكونة من ابعاد مرتكزة على الزبائن : **معرفة الزبائن، التفاعل مع الزبائن، قيمة الزبائن، رضا الزبائن**. وتم تحديد هذه الأبعاد بواسطة تحليل علاقات السبب والتأثير لعملية (CRM) وتتضح إمكانية توضيح النموذج من خلال دراسة حالة تعطي رؤى إضافية نحو إستراتيجية (CRM) وتساعد المدراء لتحديد إستراتيجية (CRM)، وتم تطبيق دراسة الحالة على شركة خاصة تدعى (K) وهي مركز تسوق على الأنترنت يبيع 300,000 منتوج

مقسم الى 12 فئة. وتحتل هذه الشركة مركز 18 من مراكز التسوق على الإنترنت في كوريا وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات مع الخبراء، الإستقصاءات، وتحليل سجل الإستخدام الشبكي. وتم إرسال (240) إستبانة الى زبائن عشوائيين لشركة (K) وعادت 52 إستجابة، وتم جمع البيانات في أوقات متفاوتة وكانت المعايير الموضوعة : الإيراد، المبيعات، الكلفة، حركة المرور على الموقع من (كانون الثاني) الى (نيسان) 2002 (الفترة الأولى) ومن (آب) الى ( تشرين الاول) ( الفترة الثانية )، وكانت النتائج تشير الى أن العديد من الزبائن غير الراضين مع تفاعل خدمات القناة وإفتقاد قنوات الإستجابة كانت شكوى رئيسية للزبائن وهذه الشكاوى سببت إنخفاض إحتمالية إعادة الزيارة. وكان التفاعل مع الزبون قد فشل في تعزيز قيمة الزبائن الذي تم تقييمه كنقطة ضعف، ايضاً أستنتجت الدراسة الى أن واجهة القناة ليست جذابة كفاية للزبائن وتم تقييمه كنقطة ضعف، وخلُصت الدراسة الى أن الحملات التسويقية لا تؤثر على الزبائن، واخيراً فإن شركة (K) قد حققت الكثير من صافي المبيعات على مدى (3) اشهر وإن النسبة المئوية للشراء تحققت بواسطة أعضاء الشركة (K) والمقدار الكلي من الشراء الذي تحقق من خلال الزائرين كان جداً منخفض.

### 4. دراسة (Malmi et al., 2004) بعنوان:

## "An empirical study on customer profitability accounting , customer orientation and business unit performance"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى العلاقة بين توجه المنظمة تجاه إدارة علاقات الزبائن (CRM) وكلاً من ربحية الزبون وأداء وحدة العمل بالمنظمة، وتم تصميم قوائم

إستقصاء لهذا الهدف وتم تسليمها بواسطة البريد الى 2486 مدير من الإدارات العامة، إدارة التسويق، والإدارة المالية في 677 منظمة صناعية وخدمية، وتم إسترجاع 564 قائمة من 354 منظمة مع معدل إستجابة 22٪ وتم إجراء الدراسة ميدانياً في فنلندا وخلصت الدراسة الى أن توجه المنظمة تجاه (CRM) التي تتضمن **بُعد استراتيجي، بُعد تنظيمي، بُعد نظمي** لها تأثير بشكل مباشر على أداء المنظمات و ربحية الزبون. وإن إستخدام مُمارسات إحتساب ربحية الزبون تتوسط العلاقة بين توجه إدارة علاقات الزبائن الذي تتبعه المنظمة والأداء الاقتصادي. وأعطت النتائج دعم للنظرية التي تستخدم تحليل ربحية الزبون المتطور المُتضمن داخل مُمارسات إحتساب ربحية الزبون وتدعم جهود الشركات لتحسين أدائها مع إدارة علاقات الزبائن.

**5. دراسة (Ngobo, 2004) بعنوان:**

**"Drivers of customers' cross - buying intentions"**

هدفت الدراسة الى فهم الى أي مدى يمكن للزبون الذي تربطه علاقة سابقة مع البنك، بحيث ينبغي عليه أن يتعامل بشكل متكرر مع نفس البنك، واختار الباحث مدينة فرنسية ذات حجم متوسط فيما يتعلق بعدد السكان ( ما يقرب من 200,000 مواطن تقريباً) ليجمع بياناتها. وإعتمدت الدراسة على إختيار عينتين. العينة الأولى فقد تكونت من 257 مفردة من زبائن فروع البنوك في نفس المدينة، و قد تم قياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الذي يتراوح بين صفر ( لا اوافق بشدة ) الى 10( اوافق بشدة ). أما العينة الثانية فقد تكونت من 280 مفردة من زبائن إحدى متاجر

التجزئة العالمية الذي يعرض مختلف الخدمات في مجال بيع السلع بشكل عام، منتجات العناية الشخصية، الخدمات المالية، وخدمات وسائل الترفيه والرحلات، و ركزت الدراسة على الخدمات المالية. و خلُصت الدراسة الى أن رغبة الزبون في التعامل بشكل دائم ومتكرر مع نفس البنك وشراء منتجات إضافية من نفس المتجر وعدم تحوله الى المنافسين، تتوقف على الخبرة السابقة للزبون بالخدمات التي تقدمها البنوك أو المتاجر، والمزايا المتوقعة من شراء الخدمات من هذه البنوك، وثقة الزبون في قدرة تلك البنوك على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

### 6. دراسة (Swaminathan , 2004) بعنوان:

### "Customer relationship Management: its dimensions and effect on Customer outcomes"

هدفت الدراسة الى توضيح علاقة إدارة علاقات الزبائن (CRM) وأداء الشركة (نتائج الزبائن)، حيث قام الباحث بأخذ عينة عشوائية حجمها ( 1223 ) شركة خدمية من دليل العمل في هونغ كونغ، و قد ضمت العينة عدد مختلف من المنظمات مثل البنوك ، شركات الإستثمار، شركات التأمين ومؤسسات اخرى تتميز بدرجة عالية من العلاقات مع الزبائن، وتم جمع البيانات من كبار المديرين في هذه الشركات بواسطة قائمة الإستقصاء وقد تم إسترداد (215) قائمة مكتملة الذي يعني بأن معدل الإستجابة 17.6٪ وخلُصت الدراسة بأن هناك اربعة أبعاد لإدارة علاقات الزبائن(CRM) ثلاثة منهم (**التركيز على الزبائن الرئيسيين – التنظيم – إدارة المعرفة**) كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الشركات (**رضا الزبون – الإحتفاظ بالزبون – نمو**

**المبيعات**)أما البُعد الرابع (**التكنولوجيا**) فلم يؤدي الى زيادة رضا وولاء الزبون في الأجل الطويل.

**7. دراسة (Ndubisi & Wah, 2005) بعنوان:**

**"Factorial and discriminant analyses of underpinnings of relationship marketing, and customer satisfaction"**

تبحث هذه الدراسة في تقييم ميداني لتأثير أسس التسويق بالعلاقات على النوعية المُدركة من علاقات الزبائن بالبنك وعلى رضاه في قطاع البنوك الماليزية. وتم إجراء إستقصاء للزبائن عن طريق إستمارة الإستبانة وتم تحليل البيانات لتحديد الأبعاد الرئيسية للتسويق بالعلاقات. وتم تطبيق الأبعاد التي نتجت في التحليلات المُتمايزة اللاحقة والتي أجريت لتحديد أي العوامل المُتمايزة بين الزبائن على أساس النوعية المُدركة لعلاقات الزبائن بالبنك ورضاهم. وأظهرت النتائج خمسة أبعاد رئيسية : **الكفاءة، الإتصالات، التعامل مع النزاع، الثقة، ونوعية العلاقة**.وهذه الأبعاد تتمايز بين الزبائن من حيث نوعية العلاقة المُدركة ورضا الزبائن. علاوةً على ذلك نوعية علاقات الزبائن مع البنك بشكل عام تتمايز بين الزبائن الراضين وبين اولئك الذين ليسوا كذلك. وأوضحت الدراسة العلاقة بين تسويق العلاقات ورضا الزبائن، وقد تمثل مجتمع الدراسة في زبائن البنوك في مدينة Kota Kinablu في ماليزيا. وكان عدد البنوك في المدينة 20 بنك، لكن 15 بنك سمحوا لزبائنها بإجراء مقابلات مع الباحثين داخل البنوك . كما وافق 400 زبون من زبائن البنوك على ملئ قوائم الإستقصاء. وقد تم الإعتماد على 220 قائمة

فقط قابلة للإستخدام وكان معدل الإستجابة 55٪ ، وخلُصت الدراسة الى أن كل الأبعاد كان لها علاقة برضا الزبون، والبُعد الأقوى علاقة كان متمثل في تحسين جودة العلاقة مع الزبون بشكل عام وكان معامل الإرتباط 0,88 مع أقل من 0,05 من مستوى الأهمية.

**8. دراسة (Srinivasan & Moorman, 2005) بعنوان:**

## "Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing"

أشارت هذه الدراسة الى ان الدراسات السابقة بينت وجود تأثير ايجابي لإدارة علاقات الزبائن – وذلك بصفة عامة – على أداء المنظمة وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين الإستثمار في إدارة علاقات الزبائن من جانب المنظمة وأدائها وان ذلك الإستثمار له جانبان : الجانب الأول وهو النظر لإدارة علاقات الزبائن كمصروف حيث وجد أن المصروفات التي تتكبدها المنظمة في سبيل الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم كانت لها تأثير ايجابي ومعنوي على قيمة المنظمة، أما الجانب الثاني فإنهُ يتمثل في النظر الى إدارة علاقات الزبائن كقدرات خاصة للمنظمة حيث وجد أن هذه القدرات لها تأثير إيجابي على كل من إدارة علاقات الزبائن وأداء المنظمة. وقام الباحثين بإختبار النموذج المُقترح مع نهج متعدد الطريقة الذي يستخدم **تقييمات مدير إدارة علاقات الزبائن** للشركة **والإلتزامات الإستراتيجية** وطرف ثالث هو **تقييمات الزبائن من جانب الرضا**. وكانت العينة تتكون من المتاجر على الأنترنت الذين كانوا مسجلين في BizRate.com وكان مجموع 187 من أصل 978 شركة من استجابوا

للإستقصاء، أي بمعدل إستجابة 19٪ و كان معدل حجم الشركة في العينة مكون من 202 موظف وأشارت النتائج الى الآتي : في الخطوة الاولى كانت الآثار الرئيسية بقيمة F(5,100)، الخطوة الثانية مع طريقتين للتفاعل بين (CRM) والإلتزامات الإستراتيجية كانت بقيمة F(9,96) كما كان التغير في (F) المرتبط مع هذه المرحلة F(4,96)، اخيراً الخطوة الثالثة مع التفاعلات بين (CRM) والصيغ التربيعية للإلتزامات الإستراتيجية، ايضاً كانت قيمتها F(15,90) كما كان التغير ايضاً في F المرتبط بهذه المرحلة F(10,90) وتوصلت الدراسة الى إستنتاج ان الشركات لديها قدرة افضل لنفوذ (CRM) للحصول على نتائج رضا الزبون بشكل عالي. هذه النتائج ساعدت في وضع حلول متباينة حول قيمة (CRM)، وقاموا بترسيخ أهمية فحص إدارة علاقات الزبائن داخل السياق الإستراتيجي للشركة.

### 9. دراسة (Cao & Gruca, 2005) بعنوان:

## "Reducing adverse selection through Customer relationship management"

أكدت الدراسة ضرورة إهتمام المؤسسات بإستخدام نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM) لتحديد افضل الزبائن الحاليين وإكتشاف الزبائن الأكثر ربحية والمتوقع ولائهم وتجنب في نفس الوقت الذين يمثلون خسارة للمؤسسة لأنهم يشترون السلع فقط في اوقات الخصومات، وشراء مقادير صغيرة جداً أقل من المتوسط أو يكلف المؤسسة بشكل كبير، وطبق الباحثون نموذج لزبائن إحدى المؤسسات المالية الكبيرة التي تحاول بيع قروض جديدة لزبائنها الحاليين بواسطة التسويق المباشر من خلال البريد. الباحثون سموا هذا

النموذج : نموذج الأختيار المتوقع والذي يمر بمرحلتين : المرحلة الأولى وقد تم فيها تحديد الزبائن الذين إستجابوا لعرض المؤسسة والذين لم يستجيبوا، مع ملاحظة سلوك الزبائن وخصائصهم مثل أسبقية الشراء والعوامل الجغرافية والديموغرافية ونمط الحياة وذلك للتنبؤ بربحية الإستجابة، وقد تم ترتيب الزبائن المتبقين من الأكثر احتمالاً للإستجابة لعرض المؤسسة الى الأقل احتمالاً للإستجابة، وأثناء المرحلة الثانية قامت الشركة بالإتصال فقط بأولئك الزبائن الأكثر احتمالاً للإستجابة، وقد أدى تطبيق ذلك النموذج الى زيادة الربحية. وتمثلت النتائج في الأختيار المُحتمل المُستند على إحتمالية الإستجابة بالآتي : تم اخذ عينة مكونة 7854 من الأُسر، 3844 من الأُسر الذين إستجابوا للعرض حيث كان مربع كاي ذو دلالة احصائية عند مستوى $p < 01$، اما في الأختيار المُحتمل المُستند على إحتمالية الموافقة : تم اخذ عينة فرعية من الذين إستجابوا 3844 وتم اعتماد متغيرات الدخل، الائتمان، الرهن العقاري وكان مربع كاي ذو دلالة احصائية عند مستوى $p < 01$، ايضاً الإختيار المُحتمل المُستند على إحتمالية الإستجابة والموافقة حيث تطلب وضع متغيرين تابعين هما الإستجابة والموافقة ووجد الباحثون إن الإرتباط بين مصطلحات الخطأ في نظام المعادلتين ليس ذي دلالة إحصائية $(p = 062, p < 83)$.

**10**. دراسة (**Coltman , 2007**) بعنوان:

## "Can Superior CRM Capabilities improve performance in banking"

حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى إسهامات إدارة علاقات الزبائن (CRM) في تحسين الأداء، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بإختيار عينة من البنوك التي تعمل في أستراليا والتي تم اختيارها بناءاً على عدة معايير مثل ( تطبيق تكنولوجيا CRM، وكبر حجم الزبائن) والمُتمثلة بمقدمي البيانات الرئيسيين : مدير التسويق، مدير مكتب المعلومات، المسؤول المالي، او الإدارة التنفيذية عادةً على مستوى مدير عام في وحدة الأعمال الإستراتيجية، وهذه العينة تُعتبر عالية التمثيل لأنها تتضمن الإستجابات من كل البنوك الخمسة الأسترالية الكبرى و 21 بنك اصغر وجمعيات، والحصة السوقية التي تحتلها البنوك في هذه الدراسة تجاوزت 70٪، وتم إسترداد 45 إستجابة من مؤسسات الخدمات المالية مما يعني أن نسبة الإستجابة 32٪. وتم قياس قدرات إدارة علاقات الزبائن (CRM) من خلال ثلاثة أبعاد وهي : **المهارات البشرية و الخبرات، تكنولوجيا المعلومات، و البناء الهيكلي للمنظمة**. وتم قياس الأداء بواسطة اربعة أبعاد: **معدل العائد على الإستثمار** (بإستثناء الضرائب)، **تخفيض تكاليف المعاملات، إيراد المنتجات الجديدة ، ونمو المبيعات**، وخلُصت الدراسة الى أن الآثار الرئيسية للنموذج تكشف عن دلالة ايجابية إحصائية تربط بين قدرة إدارة علاقات الزبائن المُثلى والأداء تبلغ ($\beta$=0.414; p< 0,000 ) وكان بُعد البناء الهيكلي للمنظمة (0,856) يشكل أعلى مستوى مُمارسة يليها المهارات البشرية والخبرة (0,815)

والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات (0,805)، أما في حالة أداء البنك كل الأوزان إيجابية مع العائد على الإستثمار (0,854) وسجل أعلى مستوى، يليه تخفيض تكاليف العاملات (0,767)، نمو المبيعات كان (0,725)، وإيراد المنتج الجديد (0,673)، وتوصلت الدراسة الى أن القدرات المتميزة لإدارة علاقات الزبائن تقود الى تحسين الأداء.

**11. دراسة (O'Sullivan & Abela, 2007) بعنوان :**

**"Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance"**

أجريت هذه الدراسة على مدراء التسويق الكبار في الشركات عالية التكنولوجيا الأوروبية، حيث قام الباحثون بفحص تأثير القدرة على قياس الأداء التسويقي على أداء الشركة وتم إستخدام كل من البيانات الأولية التي جُمعت من المسوقون الكبار والبيانات الثانوية من ربحية الشركة وعوائد الاسهم، واكتشفوا ايضاً تأثير القدرة على قياس الأداء التسويقي على مكانة التسويق داخل الشركة ، والتي يتم تفعيلها كإدارة تنفيذية للرضا الوظيفي والتسويقي، وكانت النتائج الميدانية قد أشارت الى أن القدرة على قياس الأداء التسويقي له تأثير إيجابي على أداء الشركة **والربحية، والعائد على الأسهم، والمكانة التسويقية** داخل الشركة بالإضافة الى أن قدرة قياس الأداء التسويقي لها تأثير إيجابي على رضا المدراء التنفيذيين مع التسويق. وكان تواتر وحجم ميزانية التسويق يتوسط العلاقة بين قدرة القياس والأداء وكانت استجابات الإستقصاء قد جُمعت من (157) مسوق وتم إستكمالها مع بيانات أداء الشركة.

12. دراسة (Wang et al, 2010) بعنوان:

**"The influence of customer relationship management process on management performance"**

هدفت هذه الدراسة الى إستكشاف تأثير عملية إدارة علاقات الزبائن (CRM) على أداء (CRM) الذي يتوسطه عملية ادارة المعرفة (KM) وتكنولوجيا معلومات (CRM)، والتوجه نحو الزبون ، تم إرسال (1000) إستمارة إستبانة للمدراء التنفيذيين في الشركات عالية النطاق في تايوان وتم الحصول على 198 إستبانة صالح للتحليل، وقام الباحثون بتنفيذ تحليل العامل لتصنيف الإستبانات، وأشارت النتائج الى أن أداء (CRM) كان له ثلاثة عوامل : **الأداء الملموس، ولاء الزبون ورضاه.** وقدرة إدارة المعرفة لها أربعة عوامل : **الحصول على إدارة المعرفة. تحول إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، والحفاظ عليها.** وتكنولوجيا معلومات (CRM) تضمنت عامل واحد و قد استعمل تحليل الإنحدار المتعدد لتقييم أداء عملية إدارة علاقات الزبائن، وكان إختبار الثبات لكل متغير هو اكبر من ( 0,7)، هذا يعني ان كل المتغيرات تم إنجازها بمستوى عالي من المصداقية، وكان إختبار الثبات للعوامل التي تم إستنتاجها اكبر من (0,5)، هذا يعني الإختبار العام للثبات هو مقبول، وتم الحصول على عدة إستنتاجات التي يمكنها أن تساعد صُناع القرار في صُنع القرار في الصناعات ذات العلاقة فيما يتعلق بتطوير الإستراتيجيات للتعامل مع البيئة التنافسية خلال الأزمة المالية العالمية.

13. دراسة (Hatefi & Boroumand, 2012) بعنوان:

**"Marketing performance Measurement in the case of Bank Sector in Iran"**

كان الغرض من هذه الدراسة هو للوقوف على الأداء الأكثر أهمية للقياس في إدارة التسويق المُطبقة في البنوك الإيرانية من وجهة نظر مدراء البنوك، وتم تحديد خمسة مستويات لتقييم الأداء التسويقي وهي كالآتي : **فعالية التسويق، إدارة علاقات الزبائن، تكامل أداء سلسلة التوريد، أداء الاتساق الداخلي، الرأس المال الفكري والمعرفي المستند على إدارة الأصول**. وكان مجتمع الدراسة مُمثل بالبنوك الرئيسية في طهران وعددها (25) بنك وكانت العينة المُختارة هي المُدراء ، مُساعدي المُدراء، او الخُبراء. وتم إجراء مقابلات معهم بشكل مباشر بحيث كل بنك تم تسليمه (5) إستبانات، هذا يعني أنهُ تم توزيع (125) إستبانة وكانت الإستجابة قليلة وكان عددها (15) إستجابة مما أضطر الباحثون للإستعانة بـ(30) فرع، كل فرع تم تسليمه (2) من الإستبانات لتصبح العينة (185) وكان عدد الإستبانات المُستلمة الصالحة للتحليل (51) إستبانة. وأظهرت النتائج أن الأداء الأكثر أهمية في إدارة التسويق هو إدارة علاقات الزبائن بمعنى أن الأداء التسويقي في قطاع البنوك في إيران يمكن قياسه بواسطة بعض أدوات (CRM) مثل قياس زيادة معدل رضا الزبائن او إنخفاض شكاوي الزبائن، وتم التوصل ايضاً الى أن المستويات الخمسة لها علاقة معنوية مع الأداء التسويقي للبنك وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) مما يُشير الى وجود علاقة بين المتغيرات.

**14. دراسة (Maroofi et al, 2013) بعنوان:**

**Effective Factors on CRM Development"**

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من العوامل الفعالة على تطوير إدارة علاقات الزبائن (CRM) التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة معه، وتم تناول العوامل الرئيسية مثل **التنظيم، التكنولوجيا ، تكنولوجيا المعلومات، قنوات الإتصالات التفاعلية، تشكيل نظام إدارة علاقات الزبائن** وإستراتيجياتها وبعض العوامل العامة الاخرى التي تؤثر بشكل غير مباشر على العمليات. الدراسة ايضاً حللت متغيرات إنشاء نظام إدارة علاقات الزبائن من خلال مراجعة النماذج المختلفة لإنشاء (CRM) وسمح التحليل بتصور العناصر النموذجية لتشكيل نموذج (CRM) أو خطوات عملية التنفيذ. وتم تقديم نموذج يُسلط الضوء على العلاقة بين (CRM) والعوامل الفعالة عليه.

**6-2. أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :**

جدول (2-2) يمثل خلاصة الدراسات السابقة المعروضة سابقاً وأوجه الإستفادة منها في دراستنا الحالية.

جدول (2-2)

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

| ت | الدراسة | وجه العلاقة مع دراستنا الحالية |
|---|---|---|
| 1 | مسعود، 2005<br>ياسين، 2006<br>الملحم، 2007 | ساهمت هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري المتعلق بإدارة علاقات الزبائن بأبعاده(التركيز على الزبائن الرئيسيين،كفاءة التنظيم،معرفة الزبون،قيمة الزبون،الثقة) والإستفادة من بعض المفاهيم التي تخص منهجية البحث. |
| 2 | عبد الهادي، 2009 | تم الإستفادة من هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة المتمثل بأبعاد المتغير التابع (الأداء التسويقي) وهي: الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح،الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن. |
| 3 | الناظر، 2009<br>الساعدي، 2010 | إثراء الإطار النظري المتمثل ببعض أبعاد إدارة علاقات الزبائن والإستفادة منها في تحديد فقرات الإستبانة. |
| 4 | Soliman, 2011 | كانت هذه الدراسة لها علاقة مباشرة مع دراستنا الحالية من حيث تصميم نموذج الدراسة وبعض مفاهيم إدارة علاقات الزبائن |
| 5 | Alsmadi, 2011 | تم الإستفادة من هذه الدراسة في تحديد فقرات الإستبانة و الإستفادة من بعض مفاهيم إدارة علاقات الزبائن(CRM). |
| 6 | Awwad&AL-adaileh,2012 | تم الحصول على بعض المعلومات من هذه الدراسة في مجال عينة البحث المتمثلة بالبنوك التجارية الأردنية |

| | | |
|---|---|---|
| | | والجانب الميداني. |
| 7 | Sirbel, 2012 | ساهمت هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة من حيث بعض أبعاد المتغير التابع(الأداء التسويقي)، وتحديد بعض فقرات الإستبانة. |
| 8 | Colgate&Danaher, 2000 | قدمت هذه الدراسة بعض المفاهيم عن رضا الزبائن وعن عينة البحث المتمثلة بالبنوك والتي أستخدمت في الجانب النظري. |
| 9 | Verhof, 2003 | المساهمة في وضع مفاهيم لبعض أبعاد(الأداء التسويقي) مثل الإحتفاظ بالزبائن والحصة السوقية. |
| 10 | Kim et al, 2003 | تم الإستفادة من هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة من حيث إستخدام بعض أبعاد المتغير المستقل(CRM) وهي: معرفة الزبائن ، قيمة الزبائن والإستفادة من مفاهيم هذه الأبعاد. |
| 11 | Malmi et al, 2004 | أثرت هذه الدراسة دراستنا الحالية في بعض المفاهيم عن إدارة علاقات الزبائن مثل: تعريفCRM، الإحتفاظ بالزبائن، رضا الزبائن. بالإضافة الى تحديد بعض فقرات الإستبانة. |
| 12 | Ngobo, 2004 | أوضحت هذه الدراسة مفهوم الرضا ومدى رغبة الزبون في التعامل مع البنك بالإعتماد على خبرته السابقة والمزايا المتوقع ان تقدمه هذه البنوك. |
| 13 | Swaminathan, 2004 | تم الإستفادة من هذه الدراسة في تصميم نموذج الدراسة بالإضافة الى إثراء الجانب النظري فيما يخص إدارة علاقات الزبائن(CRM). |

| | | |
|---|---|---|
| 14 | Ndubisi & Wah, 2005 | ساهمت هذه الدراسة في إثراء الجانب الميداني من الدراسة من خلال معرفة كيفية التعامل مع عينة البحث والأداة المسخدمة. |
| 15 | Srinivasan & Moorman, 2005 | ركزت هذه الدراسة على قياس رضا الزبون، وتم الإستفادة منها. |
| 16 | Cao & Gruca, 2005 | تم الإستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري(أبعاد إدارة علاقات الزبائن) |
| 17 | Coltman, 2007<br>O'Sullivan & Abela, 2007 | أسهمت هذه الدراسات في تصميم نموذج الدراسة من حيث أبعاد الأداء المالي للأداء التسويقي(الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح) وبعض المفاهيم عنهم. |
| 18 | Wang et al, 2010 | تم الاستفادة من هذه الدراسة في بعض ابعاد المتغير المستقل والتابع مثل : معرفة الزبون ورضا الزبون |
| 19 | Hatefi & Boroumand, 2012 | تم الإستفادة من هذه الدراسة في المنهجية كونها طُبقت على قطاع البنوك، بالإضافة الى بعض المفاهيم عن إدارة علاقات الزبائن. |
| 20 | Maroofi et al, 2013 | قدمت هذه الدراسة معلومات جيدة أثرت الإطار النظري من حيث أبعاد إدارة علاقات الزبائن(CRM) والمنهجية. |

المصدر: من إعداد الباحث

## 7-2. ما يميز الدراسة Study Uniqueness

بناءاً على ما تقدم فإن ما يميز هذه الدراسة هو الآتي:

1- إنها تُركز على متغيرات مضافة قياساً الى ما تم تناوله من متغيرات في دراسات سابقة وبقدر تعلق الأمر بالمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تم إضافة متغيرين (قيمة الزبائن، الثقة) للمتغير المستقل، وتناول الأبعاد المالية وغير المالية للمتغير التابع لإتاحة الفرصة للمقارنة بين الأبعاد.

2- تجمع متغيرات شاملة فيما يخص المتغير التابع حيث تجمع المتغيرات المالية وغير المالية بينما كانت متفرقة ما بين الدراسات السابقة.

3- وما يميزها ايضاً إنها تشمل البنوك الرئيسية العاملة في الأردن والأكثر تأثيراً في سوق التعاملات المصرفية، حيث تبلغ الحصة السوقية لهذه البنوك مجتمعة 75٪ من ودائع العملاء حسب التقرير السنوي الصادر من البنوك موضوع الدراسة لسنة 2013.

4- فضلاً عن كون هذه الدراسة تتناول الأداء التسويقي عبر مؤشرات محددة بينما كان يتم تناوله بشكل عام في الدراسات السابقة.

5- بالإضافة الى أن هذه الدراسة تحاول تقليل الفجوة بين المنظمة والزبون وتقريب وجهات النظر فيما بينهم من خلال التعرف على توجهات الإدارة العليا في هذه البنوك.

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

مقدمـة

تبحث الدراسة الحالية في التحقق من تأثير إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها على الأداء التسويقي المتمثل بأبعاد الأداء المالي وغير المالي في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة في العاصمة (عمان). ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر إستخدام الإسلوب التطبيقي المُتضمن إستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المُتبع، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

## 3-1. المنهج التحليلي الوصفي

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية. فهي تصف أبعاد إدارة علاقات الزبائن والأبعاد المالية وغير المالية للأداء التسويقي و معرفة العلاقة والتأثير ما بين المتغيرات أعلاه.وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على :

- الإسلوب النظري: حيث تم الإعتماد في جانبها النظري على الأدب الإداري في حقل التسويق بشكل عام وموضوع إدارة علاقات الزبائن، والأداء التسويقي بشكل خاص والتي تم الإستفادة من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت للمواضيع أعلاه في محاولةً لإثراء الإطار النظري للدراسة، ووضع صورة واضحة عنها.

- إسلوب المسح الميداني: حيث تم مسح مجتمع الدراسة ( البنوك التجارية الأردنية) من خلال عينة مُختارة من الأفراد العاملين فيها(الإدارة العليا،الإدارة الوسطى). بقصد تحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تم تصميمها لغايات الدراسة.

## 3-2. مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكاً حتى عام 2013. وسيتم إعتماد مدينة عمان (العاصمة) كمجال لتطبيق الدراسة في إستحصال البيانات المطلوبة عبر إستمارة الإستبانة .وتتكون وحدة المعاينة هي البنوك التي شملتها الدراسة والمتمثلة في : **بنك الإسكان، البنك العربي، البنك الأهلي، بنك الأردن، البنك التجاري.**

وقد تم اختيار هذه البنوك بناءً على ما تملكه من حصة سوقية اكبر قياساً بالبنوك الاخرى العاملة في الأردن حيث تبلغ الحصة السوقية للبنوك عينة الدراسة مجتمعة 75٪ من ودائع الزبائن وهذا يدل على المكانة الذهنية الجيدة لدى الزبون وكما يوضحها الجدول (3-1) بالمقارنة مع بعض البنوك التجارية الاخرى.

جدول (3-1)

الحصة السوقية للبنوك عينة الدراسة بالمقارنة مع بعض البنوك الاخرى

| ت | اسم البنك | الحصة السوقية | عدد الفروع داخل وخارج الأردن | كفاية رأس المال |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الإسكان | ٪ 42.2 | 165 | ٪19 |
| 2 | العربي | ٪22.10 | 184 | ٪15.1 |
| 3 | الأهلي | ٪4.84 | 67 | %12.08 |
| 4 | الأردن | ٪4.5 | 84 | ٪16.46 |
| 5 | التجاري | ٪2.1 | 30 | ٪12.2 |
| 6 | القاهرة عمان | ٪3.8 | 84 | ٪14.93 |
| 7 | الإستثماري | ٪1.9 | 11 | ٪15.3 |
| 8 | الإتحاد | ٪4.4 | 35 | ٪15.86 |

المصدر: ahli.com, bankofjordan.com, jcbank.com, cab.jo, investbank.jo, bankaletihad.com hbtf.com, arabbank.com,

وفي أدناه نبذة مُختصرة عن كل بنك من البنوك عينة الدراسة :

- **بنك الإسكان**: تأسس البنك في سنة 1973 ويُعتبر بنك الإسكان من البنوك ذات التأثير ايضاً في الإقتصاد الأردني بفروعه البالغ عددها (116) فرع داخل المملكة وما يقارب من (52) فرع في العاصمة عمان و(49) فرع خارج المملكة ويبلغ عدد موظفي البنك 2124 موظف و تمثل الأداء المالي للبنك خلال عام 2012 بالآتي : بلغت

نسبة كفاية رأس المال 19٪ وهي تزيد عن النسبة المطلوبة من البنك المركزي الأردني البالغة 12٪ مما يعكس متانة البنك وقوة مركزه المالي. وبلغت نسبة السيولة 148٪ في نهاية 2012 وهي أعلى من الحد الأدنى للنسبة المطلوبة من قبل البنك المركزي الأردني البالغة 100٪. وبلغت ودائع الزبائن للأشهر التسعة الاولى لسنة 2013 (5,049,7) مليون دينار أي بزيادة عن سنة 2012 التي بلغت ( 4,727,2) مليون وبلغت الحصة السوقية للبنك 42.2 ٪ (hbtf.com).

- **البنك العربي**: تأسس البنك العربي سنة 1930 حيث يُعتبر البنك العربي من البنوك التجارية الرئيسية في الأردن وله تأثير جوهري في الإقتصاد الأردني ويعتبر رائداً في توفير الحلول المصرفية للزبائن ويبلغ عدد فروعه (78) فرع في المملكة ككل و (52) فرع مع الإدارة العامة في العاصمة عمان وبلغ عدد الموظفين في جميع الفروع (2754) موظف و(2550) في العاصمة عمان مما يدل على تركيز العدد الأكبر في العاصمة. وعلى الصعيد الإقليمي الذي يتمثل بفروع عددها (106) فرع خارج المملكة يمتلك البنك العربي قدرة على تنظيم وإدارة وتجميع وتوزيع القروض بناءً على الإنتشار الواسع للبنك في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا مما يجعله الأختيار المفضل والأكثر ثقة من بين البنوك في المنطقة. و كان الأداء المالي للبنك في نهاية عام 2012 كالآتي: بلغت نسبة كفاية رأس المال 15.1٪ وهي أعلى من الحد الأدنى المطلوب من البنك المركزي الأردني والبالغ 12٪ الأمر الذي يُشير الى متانة القاعدة الرأسمالية للبنك. وبلغ حجم الإستثمار الرأسمالي للبنك 206.9 مليون دينار. و بلغت الحصة السوقية من حجم الودائع داخل المملكة 22.10٪. وكانت ودائع الزبائن 33 مليار دولار امريكي للربع

الثالث لسنة 2013 بزيادة بلغت 2٪ عن سنة 2012 التي بلغت 32,4 مليار دولار (arabbank.com).

- **البنك الأهلي**: يحتل البنك مكانة جيدة من بين البنوك التجارية الأردنية الذي تأسس سنة 1955 ويبلغ عدد فروعه (53) فرع داخل المملكة و (14) فرع خارج المملكة وعدد موظفين بلغ ( 1646) وكانت مؤشرات الأداء المالي لعام 2012 كالآتي : نسبة كفاية رأس المال 12.08٪ وهي تزيد بقليل عن النسبة المطلوبة من البنك المركزي الأردني البالغة 12٪ ، وبلغت ودائع الزبائن 1.797 مليار دينار في 2012 بإرتفاع نسبي بلغ 5.4٪ عن عام 2011 . وكانت الحصة السوقية لودائع الزبائن 4.84 ٪ (ahli.com).

- **بنك الأردن**: يُسهم هذا البنك ايضاً في الإقتصاد الأردني بشكل أساسي الذي تأسس سنة 1960 وهو لا يختلف كثيراً عن سابقاته من البنوك ويبلغ عدد فروعه (68) فرع داخل المملكة و (41) فرع في العاصمة عمان و(16) فرع خارج المملكة وكانت المؤشرات المالية له في سنة 2012 كالآتي : بلغت نسبة كفاية رأس المال 16.46 ٪ وهي تزيد عن النسبة المطلوبة من البنك المركزي الأردني البالغة 12٪ مما يعكس متانة البنك وقوة مركزه المالي ، وبلغت نسبة السيولة 162٪ في نهاية عام 2012 وهي أعلى من الحد الأدنى للنسبة المطلوبة من قبل البنك المركزي الأردني البالغة 100٪، وبلغت ودائع الزبائن 1552.6 مليون ديناربإرتفاع بلغ 54.6 مليون دينار وبنسبة 3,6٪ مقارنة بسنة 2011. وكانت الحصة السوقية لودائع الزبائن 4.5٪ (bankofjordan.com).

- **البنك التجاري**: واخيراً يُعتبر هذا البنك من البنوك الحديثة والجيدة في الإقتصاد الأردني الذي تأسس عام 1977 تحت أسم بنك الأردن والخليج، وخلال عام 2004 تمت إعادة هيكلة البنك إدارياً ومالياً ويحتل مكانة لا بأس بها من بين البنوك التجارية الأردنية بفروعه البالغ عددها (30) فرع داخل الملكة و(16) فرع في العاصمة عمان وكان عدد موظفي البنك 638 موظف في كل فروعه و 439 موظف في فروع العاصمة عمان وكانت مؤشرات الأداء المالي في عام 2012 كالآتي: بلغت ودائع الزبائن 618.49 مليون دينار أردني، وتبلغ نسبة كفاية رأس المال 12.2٪ وهي تزيد قليلاً عن النسبة المطلوبة من البنك المركزي الأردني البالغة 12٪ وهي تمثل أقل ترتيب من بين البنوك موضوع الدراسة ، وكان حجم الإستثمار 93,342,179 مليون دينار، وكانت الحصة السوقية من ودائع الزبائن 2.1٪ (jcbank.com).

**3-3.عينة الدراسة**

تتمثل عينة الدراسة في كونها عينة قصدية ملائمة من الإدارات العُليا والوسطى العاملة في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة. وقد بلغ عدد الإستبانات المُوزعة على عينة الدراسة من الأفراد في الإدارتين العليا والوسطى (150) إستبانة، وقد تم إسترجاع (145) منها.وبعد فحص الإستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم إستبعاد ( 5 ) إستبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم إستكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (140) إستبانة أي بنسبة إستجابة بلغت (93.3 ٪).

## 4-3. أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale، بحيث اخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

| بدائل الاجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي :

الجزء الأول : الجزء الخاص بالمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات وهي(العمر، النوع، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص حسب الشهادة، والموقع الإداري).

الجزء الثاني : تضمن هذا الجزء محور قياس إدارة علاقات الزبائن والمكون من (5) أبعاد وهي : ( التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، الثقة ) كل بُعد تم قياسه من خلال خمسة أو أربعة فقرات محددة لكل بُعد بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale كالآتي:

| أبعاد ادارة علاقات الزبائن | التركيزعلى الزبائن الرئيسيين | كفاءة التنظيم | معرفة الزبون | قيمة الزبون | الثقة |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

| أبعاد الأداء التسويقي | الحصة السوقية | المبيعات | الأرباح | الإحتفاظ بالزبائن | جذب الزبائن | رضا الزبائن |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |

الجزء الثالث : تضمن هذا الجزء محور قياس الأداء التسويقي والمكون من (6) أبعاد وهي : ( الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، الإحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن ) وايضاً كل بُعد تم قياسه من خلال خمسة أو أربعة فقرات محددة لكل بُعد بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale كالآتي :

وبناءً على ما تم توضيحه أعلاه اصبحت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي مكونة من (51) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي Five-Likert Scale.

وتم الإعتماد على المصادر المثبتة في الجدول (3-2) وهي كالآتي:

جدول (3-2)

مصادر فقرات الإستبانة

| ت | فقرات المتغيرات الرئيسية | المصادر المعتمدة |
|---|---|---|
| اولاً | إدارة علاقات الزبائن(CRM) | Malmi et al, 2004, Sirbel, 2012, Kim &Suh& Hwang, 2003, Alsamadi,2011 ,Reinartz et al, 2004, Day, 2002, Kumar &Reinartz. Werner. J., 2010, Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012 . الساعدي . 2010 . الناظر . 2009 |

| | | |
|---|---|---|
| 1 | التركيز على الزبائن الرئيسيين | Malmi et al, 2004 ,Reinartz et al, 2004, Day, 2002, Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012,Alsmadi, 2011. الناظر ، 2009 |
| 2 | كفاءة التنظيم | Reinartz. Werner. J., 2010 ,Reinartz et al, 2004, Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012,Sirbel, 2012,Alsmadi, .2011, Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012 الساعدي ، 2010 |
| 3 | معرفة الزبون | Day, 2002, Kim &Suh& Hwang, 2003. الساعدي، 2010 |
| 4 | قيمة الزبون | Reinartz et al, 2004, Kim &Suh& Hwang, 2003 |
| 5 | الثقة | Reinartz et . Day, 2002.2009 . الناظر al, 2004 |
| ثانياً | الأداء التسويقي(MP) | Alsamadi,2011,Sirbel, 2012,Malmi et al, 2004, Reinartz et al, 2004,Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012, Kim &Suh& Hwang, 2003Reinartz. Werner. J., 2010, الساعدي، 2010 . الناظر ، 2009 |
| 1 | الحصة السوقية | Sirbel, 2012,Reinartz. Werner. J., 2010 |
| 2 | المبيعات | Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012,Sirbel, 2012. الساعدي، 2010 |

| 3 | الأرباح | Reinartz et al, 2004 Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012,Sirbel, 2012. الساعدي، 2010 |
|---|---|---|
| 4 | الإحتفاظ بالزبائن | Reinartz et al, 2004, Kim &Suh& Hwang, 2003، الساعدي، 2010 |
| 5 | جذب الزبائن | Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012,Sirbel, 2012. ، الساعدي، 2010 |
| 6 | رضا الزبائن | Shang, K.C. & Lu,C.S.,2012Sirbel, 2012, Alsamadi,2011. الساعدي، 2010. الناظر ، 2009 |

المصدر: من اعداد الباحث

وقد تم قياس مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي لدى البنوك التجارية الأردنية لكل فقرة من فقرات الإستبانة بناءاً على الصيغة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناءاً على ذلك يكون مستوى الأهمية على التدرج التالي المُستند إلى مبدأ تصحيح أداة الدراسة وحسب الأوزان النسبية التالية:

1- مستوى المُمارسة المنخفض : وتمثله الفقرات التي متوسطهاالحسابي أقل من (2.33).

2- مستوى المُمارسة المتوسط: وتمثله الفقرات التي متوسطهاالحسابي بين (2.33- 3.66).

3- مستوى المُمارسة المرتفع: وتمثله الفقرات التي متوسطهاالحسابي اكبر من (3.66).

## 3-4-1. صدق أداة الدراسة

تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الإستعانة بنُخبة من المحكمين تألفت من (12) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المُحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الإستجابة لآراء المُحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المُقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

## 3-4-2. ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alfa لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، على الرغم من أن قواعد القياس الواجب الحصول عليها غير محددة إلا أن الحصول على (Alfa ≥ 0.60) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام امراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3-3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

جدول (3-3)

معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ الفا)

| ت | البُعد | عدد الفقرات | قيمة ( $\alpha$ ) الفا |
|---|---|---|---|
| **1** | **أبعاد إدارة علاقات الزبائن** | **23** | **0.91** |
| 1-1 | التركيز على الزبائن الرئيسيين | 5 | 0.71 |
| 2-1 | كفاءة التنظيم | 5 | 0.89 |
| 3-1 | معرفة الزبون | 4 | 0.70 |
| 4-1 | قيمة الزبون | 5 | 0.79 |
| 5-1 | الثقة | 4 | 0.80 |
| **2** | **أبعاد الاداء التسويقي** | **28** | **0.94** |
| 1-2 | الحصة السوقية | 4 | 0.87 |
| 2-2 | المبيعات | 4 | 0.87 |
| 3-2 | الأرباح | 5 | 0.95 |
| 4-2 | الإحتفاظ بالزبائن | 5 | 0.66 |
| 5-2 | جذب الزبائن | 5 | 0.86 |
| 6-2 | رضا الزبائن | 5 | 0.81 |
| **الإستبانة ككل** | | **51** | **0.95** |

يوضح الجدول (3-2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.91) لإدارة علاقات الزبائن و(0.94) للأداء التسويقي. كما بلغ معامل ثبات الإستبانة الكلي (0.95). وتدل مؤشرات كرونباخ الفا الموضحة أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق اغراض الدراسة وفقاً لـ( Sekaran, 2003).

## 3-5. طريقة الدراسة

### 3-5-1. إسلوب جمع البيانات

إعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة على إستخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- المصادر الأولية، حيث إعتمدها الباحث في الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة أداة الدراسة (الإستبانة) التي قام بإعدادها بالتعاون مع الاستاذ الدكتور المشرف كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة واسئلتها، والتي قام افراد العينة بالإجابة عليها.
- المصادر الثانوية، حيث قام الباحث بتغطية الإطار النظري للدراسة بالإعتماد على المصادر الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. وكان الهدف من وراء إعتماد المصادر الثانوية في الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك الحصول على تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

### 3-5-2. إسلوب القياس

إعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي Likert في طرح اسئلة الإستبانة وقياس متغيرات الدراسة والمرتب من الفقرات (موافق بشدة) الى (غير موافق بشدة) والتي اخذت وزن (من 5 الى 1 ) لغرض تحويل نتائج الإجابات الشخصية لأفراد عينة الدراسة الى دلالات إحصائية، ويتميز إسلوب القياس الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة بأنهُ إعتمد على تطوير مقاييس مُختبرة في دراسات سابقة لجعلها تلائم مجتمع الدراسة .

### 3-5-3. أدوات تحليل البيانات

للإجابة عن اسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها عمد الباحث الى إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences ، والتي تكونت من :

أ- المستوى الأول : ويمثل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث يتم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل :

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وإظهار نسبة الإجابات من متغير معين من مجموع الإجابات.
- كرونباخ الفا (Cronbach Alfa) : لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية : بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة ،وإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

ب- **المستوى الثاني** : ويمثل الأدوات الخاصة لإختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وهي كالآتي:

- الإنحدار البسيط (Simple Regression): ويستخدم لإيجاد العلاقة التأثيرية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) : يستخدم عدد من المتغيرات المستقلة ( وليس كل المتغيرات) لمعادلة الانحدار المقترح.
- مستوى الاهمية.

## 3-6. وصف عينة الدراسة ( المتغيرات الديموغرافية ):

**جدول (3-4)**

**التكرارات والنسب لأفراد عينة الدراسة(وصف المتغيرات الديموغرافية)**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية ٪ |
|---|---|---|---|
| النوع الإجتماعي | ذكور | 94 | 67.1 |
| | إناث | 46 | 32.9 |
| | المجموع | 140 | 100 |
| العمر | 30 سنة فأقل | 52 | 37.1 |
| | 30-40 سنة | 50 | 35.7 |
| | 41-50 سنة | 34 | 24.3 |
| | 51 سنة فأكثر | 4 | 2.9 |
| | المجموع | 140 | 100 |
| المؤهل العلمي | دبلوم فأقل | 6 | 4.3 |
| | بكالوريوس | 98 | 70.0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ماجستير أو دبلوم عالي | 28 | 20 |
| | دكتوراة | 8 | 5.7 |
| | المجموع | 140 | 100 |
| الخبرة العملية | 5 سنوات فأقل | 30 | 21.4 |
| | 6-10 سنوات | 56 | 40.0 |
| | 11-15 سنة | 14 | 10.0 |
| | 16 سنة فأكثر | 40 | 28.6 |
| | المجموع | 140 | 100 |
| التخصص حسب الشهادة | إقتصاد | 6 | 4.3 |
| | تسويق | 6 | 4.3 |
| | محاسبة | 48 | 34.3 |
| | إدارة أعمال | 34 | 24.3 |
| | مالية ومصرفية | 40 | 28.6 |
| | أخرى | 6 | 4.3 |
| | المجموع | 140 | 100 |
| الموقع الإداري | مدير عام | 0 | 0 |
| | نائب مدير عام | 4 | 2.9 |
| | مدير فرع | 34 | 24.3 |
| | نائب مدير فرع | 4 | 2.9 |
| | مدير قسم | 98 | 70.0 |
| | المجموع | 140 | 100 |

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت (67.1٪) وهي نسبة عالية نظراً لإرتفاع عدد الموظفين الذكور في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الإدارة العليا والوسطى مقارنةً بعدد الإناث. في حين شكلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) أعلى

نسبة بلغت (37.1٪) نظراً لتمركز اعمار افراد العينة ضمن هذه الفئة، تلتها الفئة العمرية (30–40) سنة حيث شكلت ما نسبته (35.7٪). أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد شكل أصحاب البكالوريوس أعلى نسبة بلغت (70.0٪)، تلاهم أصحاب الماجستير أو الدبلوم العالي بنسبة (20.0٪). في حين تمركزت الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة ضمن الفئة (6– 10) سنة أعلى نسبة حيث شكلت نسبة (40.0٪)، تلتها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.4٪).أما فيما يتعلق بالتخصص حسب الشهادة فقد شكل تخصص المحاسبة أعلى نسبة بلغت (34.3٪) تلاه تخصص المالية والمصرفية بنسبة (28.6٪). واخيراً فقد شكلت فئة مدراء الأقسام أعلى نسبة بلغت (70.0٪)، تلتها فئة مدراء الفروع بنسبة (24.3٪) مقارنة بالمستويات الإدارية الاخرى لأفراد عينة الدراسة.

بناءً على ما تقدم أعلاه يمكن القول بإن اهمية وجود هذه المعلومات تُسهم في معرفة توجهات الإدارة العليا والوسطى فيما يخص طبيعة الإستجابات عن متغيرات الدراسة بناءً على النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي......الخ لمعرفة مدى اهمية تلك الإستجابات بالمقارنة مع تلك الخصائص. وتأشير أثرها على دقة وموضوعية الإجابات المستحصلة منهم في الأستبانة.

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وعبر ما تم إختباره من فرضيات بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها بإعتماد برنامج الرزمة الأحصائية للعلوم الأجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences وعلى النحو التالي:

**1-4. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) :**

**1- قياس مستوى المُمارسة الكلي لإدارة علاقات الزبائن والأبعاد الفرعية المكونة له:**

**جدول (1-4)**

| الرقم | البُعـــــــــد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التركيز على الزبائن الرئيسيين | 3.63 | 0.616 | 5 | متوسط |
| 2 | كفاءة التنظيم | 4.25 | 0.592 | 2 | مرتفع |
| 3 | معرفة الزبون | 4.09 | 0.492 | 4 | مرتفع |
| 4 | قيمة الزبون | 4.14 | 0.513 | 3 | مرتفع |
| 5 | الثقة | 4.62 | 0.440 | 1 | مرتفع |
| الكُلـــــي | | 4.14 | 0.421 | - | مرتفع |

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة الكلي لإدارة علاقات الزبائن والأبعاد الفرعية له حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (4-1) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.14) بإنحراف معياري (0.421)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حقق بُعد الثقة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.62) حيث يعكس مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حقق بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين أدنى متوسط حسابي بلغ (3.63) ومُعبراً عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن بأبعاده المختلفة كانت مُعظمها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**2- قياس مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين:**

**جدول (4-2)**

**المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة لإدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة**

| الرقم | الفقـــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يقسم البنك الزبائن الى رئيسيين | 3.58 | 0.823 | 4 | متوسط |

| | وغير رئيسيين من حيث الودائع. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | يقوم البنك بتقديم نفس الخدمات لجميع فئات الزبائن . | 3.56 | 0.274 | 5 | متوسط |
| 3 | يقوم البنك بالتركيز على الزبائن الرئيسيين من ناحية المعاملة الخاصة معهم. | 3.60 | 0.902 | 3 | متوسط |
| 4 | التركيز على الزبائن الرئيسيين يعمل على تحسين مستوى الرضا لديهم. | 3.72 | 0.628 | 1 | مرتفع |
| 5 | يقدم البنك خدمات جديدة إضافية للزبائن الرئيسيين لضمان ولائهم. | 3.70 | 0.772 | 2 | مرتفع |
| الكُلــــــــــي | | 3.63 | 0.616 | - | متوسط |

يبين الجدول رقم (4-2) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (3.63) بإنحراف معياري (0.616)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة متوسط. وقد حققت الفقرة رقم ( 4) ومحتواها " **التركيز على الزبائن الرئيسيين يعمل على تحسين مستوى الرضا لديهم** " أعلى متوسط حسابي بلغ (3.72) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع. فيما حققت الفقرة رقم ( 2) ومحتواها " **يقوم البنك بتقديم نفس الخدمات لجميع فئات الزبائن** " أدنى متوسط حسابي بلغ

(3.56) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين كانت متوسطة في مُعظمها، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة متوسطة نوعاً ما تجاه مُمارسة بُعد التركيز على الزبائن الرئيسيين في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**3- قياس مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد كفاءة التنظيم:**

**جدول (3-4)**

**المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة لإدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد كفاءة التنظيم حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة**

| الرقم | الفقـــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إدارة علاقات الزبائن مُعتمدة في جميع مستويات الإدارية للبنك. | 4.36 | 0.720 | 4 | مرتفع |
| 2 | تُعتبر إدارة علاقات الزبائن توجه إستراتيجي من قبل الإدارة العليا للبنك. | 4.45 | 0.649 | 1 | مرتفع |
| 3 | تعتمد الإدارة كادر وظيفي متخصص لتطبيق إدارة علاقات الزبائن. | 3.63 | 0.697 | 5 | متوسط |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | يستخدم البنك الأساليب التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن للتواصل معهم. | 4.44 | 0.732 | 2 | مرتفع |
| 5 | يمتلك البنك قاعدة بيانات محوسبة تخص الزبائن تسهل التفاعل معهم. | 4.41 | 0.768 | 3 | مرتفع |
| الكُلـــــــي | | 4.25 | 0.592 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (3-4) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد كفاءة التنظيم في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.25) بإنحراف معياري (0.592)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم ( 2) ومحتواها " **تُعتبر إدارة علاقات الزبائن توجه إستراتيجي من قبل الإدارة العليا للبنك** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) ومُعبرة عن مستوى ممارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم ( 3) ومحتواها " **تعتمد الإدارة كادر وظيفي متخصص لتطبيق إدارة علاقات الزبائن** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.63) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد كفاءة التنظيم كانت مُعظمها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة بُعد كفاءة التنظيم في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**4- قياس مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد معرفة الزبون:**

| الرقم | الفقـــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يقدم البنك خدمات بما يتوافق مع ما يمتلكه الزبون من معرفة حول طبيعة هذه الخدمات. | 4.20 | 0.670 | 2 | مرتفع |
| 2 | لدى البنك قاعدة معرفية تفصيلية حول حاجات الزبائن الحالية . | 4.17 | 0.656 | 3 | مرتفع |
| 3 | يقوم البنك بالحملات التسويقية لتعريف الزبون بالخدمة وكيفية الاستفادة منها . | 4.40 | 0.547 | 1 | مرتفع |
| 4 | يُجري البنك بحوث ودراسات حول سلوكيات الزبائن نحو الخدمات المصرفية المقدمة. | 3.60 | 0.807 | 4 | متوسط |
| الكُلـــــــي | | 4.09 | 0.492 | - | مرتفع |

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة لإدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد معرفة الزبون حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (4-4) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.09) بإنحراف معياري (0.492)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم (3) ومحتواها " **يقوم البنك بالحملات التسويقية لتعريف الزبون بالخدمة وكيفية الإستفادة منها** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.40) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع. فيما حققت الفقرة رقم (4) ومحتواها " **يجري البنك بحوث ودراسات حول سلوكيات الزبائن نحو الخدمات المصرفية المقدمة** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.60) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد معرفة الزبون كانت مُعظمها مرتفعة. مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة بُعد معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

-5 قياس مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد قيمة الزبون:

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة لإدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد قيمة الزبون حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | الفقــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعمل موظفي البنك وبشكل نظامي على تخصيص خدمات جديدة استناداً الى قيمة الزبون. | 4.16 | 0.752 | 3 | مرتفع |
| 2 | يكافئ البنك الموظفين الذين يسعون لإقامة علاقات متميزة مع الزبائن من ذوي القيمة المربحة للبنك. | 3.62 | 0.791 | 5 | متوسط |
| 3 | يقوم البنك بتتبع معلومات الزبون لغرض تقييم قيمته . | 4.00 | 0.814 | 4 | مرتفع |
| 4 | يعمل البنك على تعزيز ولاء الزبون بطرق مختلفة لإشعاره بقيمته. | 4.37 | 0.592 | 2 | مرتفع |
| 5 | يعمل البنك على إقناع الزبائن ذوي القيمة من اجل زيادة الإيداع لديه. | 4.59 | 0.494 | 1 | مرتفع |

| الكلــــــي | 4.14 | 0.513 | - | مرتفع |
|---|---|---|---|---|

يبين الجدول رقم (4-5) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد قيمة الزبون في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.14) بإنحراف معياري (0.513)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم (5) ومحتواها " **يعمل البنك على إقناع الزبائن ذوي القيمة من اجل زيادة الإيداع لديه** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.59) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم (2) ومحتواها " **يكافئ البنك الموظفين الذين يسعون لإقامة علاقات متميزة مع الزبائن من ذوي القيمة المربحة للبنك** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.62) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد معرفة الزبون كانت مُعظمها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة بُعد قيمة الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**6- قياس مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد الثقة:**

**جدول (6-4)**

**المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة لإدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد الثقة حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة**

| الرقم | الفقـــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يعتمد البنك المصداقية في تعامله مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه. | 4.63 | 0.567 | 2 | مرتفع |
| 2 | يقدم البنك تسهيلات خاصة لزبائنه المميزين تعزيزاً للثقة المتبادلة. | 4.60 | 0.597 | 3 | مرتفع |
| 3 | يعتمد البنك على الخدمات الإلكترونية في علاقته مع الزبائن لتعزيز ثقتهم في دقة وسلامة تعاملاتهم المصرفية. | 4.51 | 0.581 | 4 | مرتفع |
| 4 | يعمل البنك على ضمان سرية التعاملات البنكية للزبائن كجزء اساسي لزيادة ثقتهم بالبنك. | 4.73 | 0.477 | 1 | مرتفع |
| الكُلـــــــي | | 4.62 | 0.440 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (4-5) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد الثقة في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.62) بإنحراف معياري (0.440)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم ( 4) ومحتواها " **يعمل البنك على ضمان سرية التعاملات البنكية للزبائن كجزء أساسي لزيادة ثقتهم بالبنك** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.73) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم (1) ومُحتواها " **يعتمد البنك المصداقية في تعامله مع الزبائن لتعزيز ثقتهم فيه** " أدنى متوسط حسابي بلغ (4.63) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع ايضاً. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن من خلال بُعد الثقة كانت جميعها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة تجاه مُمارسة بُعد الثقة في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

## 4-2. نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الأداء التسويقي) :

### 1- قياس مستوى المُمارسة الكلي للأداء التسويقي والأبعاد الفرعية المكونة له:

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة الكلي للأداء التسويقي والأبعاد الفرعية له حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | البُعـــــــد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الحصة السوقية | 4.16 | 0.624 | 3 | مرتفع |
| 2 | المبيعات | 4.15 | 0.563 | 4 | مرتفع |
| 3 | الأرباح | 3.65 | 0.635 | 5 | متوسط |
| 4 | الإحتفاظ بالزبائن | 3.64 | 0.529 | 6 | متوسط |
| 5 | جذب الزبائن | 4.18 | 0.563 | 2 | مرتفع |
| 6 | رضا الزبائن | 4.56 | 0.476 | 1 | مرتفع |
| الكُلـــــي | | 4.05 | 0.440 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (4-7) أعلاه إن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.05) بإنحراف معياري (0.440)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حقق بُعد رضا الزبائن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.56) حيث يعكس مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حقق بُعد

الإحتفاظ بالزبائن أدنى متوسط حسابي بلغ (3.64) ومُعبراً عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ من الجدول أعلاه إن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي بأبعاده المختلفة كانت مُعظمها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه مُمارسة الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**2- قياس مستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الحصة السوقية:**

**جدول (4-8)**

**المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة للأداء التسويقي من خلال بُعد الحصة السوقية حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة**

| الرقم | الفقـــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إعتماد البنك لإدارة علاقات الزبائن اسهم في زيادة عدد الزبائن الجدد. | 4.31 | 0.769 | 3 | مرتفع |
| 2 | إعتماد البنك لإدارة علاقات الزبائن اسهم في زيادة عدد فروع المصرف في الاردن. | 3.66 | 0.776 | 4 | متوسط |
| 3 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في زيادة الحصة السوقية للبنك من خلال تقديم خدمات جديدة إضافية | 4.33 | 0.734 | 2 | مرتفع |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | قياساً بالبنوك الاخرى. | | | | |
| 4 | تنظر إدارة البنك الى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي. | 4.37 | 0.661 | 1 | مرتفع |
| الكلـــــي | | 4.16 | 0.624 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (4-8) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الحصة السوقية في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.16) بإنحراف معياري (0.624)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم ( 4) ومحتواها " **تنظر إدارة البنك الى الحصة السوقية كقوة تأثير في العمل البنكي** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع. فيما حققت الفقرة رقم ( 2) ومحتواها " **إعتماد البنك لإدارة علاقات الزبائن اسهم في زيادة عدد فروع المصرف في الأردن** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.66) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الحصة السوقية كانت مُعظمها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة تجاه مُمارسة بُعد الحصة السوقية في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

3- قياس مستوى مُمارسة الاداء التسويقي من خلال بُعد المبيعات:

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة للأداء التسويقي من خلال بُعد المبيعات حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | الفقـــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في تحقيق نمو في معدل مبيعات البنك خلال السنوات الاخيرة . | 4.41 | 0.668 | 1 | مرتفع |
| 2 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في زيادة معدل مبيعات البنك بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الاخيرة. | 3.61 | 0.719 | 4 | متوسط |
| 3 | نجاح برنامج إدارة علاقات الزبائن للبنك أدى إلى زيادة حجم تعاملاته. | 4.27 | 0.655 | 3 | مرتفع |
| 4 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في إنجاح الخدمات البنكية المقدمة للزبائن ومن مختلف الفئات مما حقق نمو افضل في مبيعاته . | 4.31 | 0.601 | 2 | مرتفع |
| | الكُلـــــــي | 4.15 | 0.563 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (4-9) أعلاه إن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد المبيعات في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.15) بإنحراف معياري (0.563)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم (1) ومحتواها " **ساهمت إدارة علاقات الزبائن في تحقيق نمو في معدل مبيعات البنك خلال السنوات الأخيرة** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.41) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم (2) ومحتواها " **ساهمت إدارة علاقات الزبائن في زيادة معدل مبيعات البنك بنسبة أعلى من المنافسين خلال السنوات الأخيرة** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.61) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ إن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد المبيعات كانت مُعظمها مرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة نوعاً ما تجاه ممارسة بُعد المبيعات في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

4- قياس مستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الأرباح:

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة للأداء التسويقي من خلال بُعد الأرباح حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | الفقـــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | حقق البنك أرباحاً عالية خلال السنوات الاخيرة من جراء إعتماد إدارة علاقات الزبائن. | 3.61 | 0.685 | 3 | متوسط |
| 2 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في تحقيق البنك عائد على الإستثمار عالي خلال السنوات الأخيرة | 3.60 | 0.730 | 4 | متوسط |
| 3 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في تحقيق البنك عائد على حق الملكية للمساهمين في البنك أعلى خلال السنوات الأخيرة . | 3.58 | 0.750 | 5 | متوسط |
| 4 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في ازدياد تعاملات البنك خلال السنوات الاخيرة مما أدى الى زيادة في الأرباح. | 3.71 | 0.663 | 2 | مرتفع |
| 5 | حقق البنك هامش ربح عالي جراء زيادة الخدمات المقدمة. | 3.75 | 0.655 | 1 | مرتفع |
| الكُلـــــــي | | 3.65 | 0.635 | - | متوسط |

يبين الجدول رقم (4-10) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الأرباح في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (3.65) بإنحراف معياري (0.635)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم ( 5) ومحتواها " **حقق البنك هامش ربح عالي جراء زيادة الخدمات المقدمة** " أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم ( 3) ومحتواها " **ساهمت إدارة علاقات الزبائن في تحقيق البنك عائد على حق الملكية للمساهمين في البنك أعلى خلال السنوات الأخيرة** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.58) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الأرباح كانت مُعظمها متوسطة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة متوسطة كبيرة تجاه مُمارسة بُعد الأرباح في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

5- قياس مستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الإحتفاظ بالزبائن:

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة للأداء التسويقي من خلال بُعد الإحتفاظ بالزبائن حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | الفقـــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يُعتبر الإحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمل البنك . | 3.76 | 0.663 | 1 | مرتفع |
| 2 | يحقق البنك معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد. | 3.54 | 1.171 | 5 | متوسط |
| 3 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في احتفاظ البنك بزبائنه من خلال تقديم خدمات متميزة . | 3.60 | 0.573 | 3 | متوسط |
| 4 | الإحتفاظ بالزبائن يعمل على تعزيز الموقع التنافسي للبنك من خلال إنتشار الكلمة المنطوقة من قبل الزبائن. | 3.71 | 0.530 | 2 | مرتفع |
| 5 | تم تأسيس البنك على رضا الزبائن وليس على الخدمات. | 3.58 | 0.952 | 4 | متوسط |
| | الكُلـــــي | 3.64 | 0.529 | - | متوسط |

يبين الجدول رقم (4-11) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الإحتفاظ بالزبائن في البنوك التجارية الأردنية قد بلغ (3.64) بإنحراف معياري (0.529)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة متوسط. وقد حققت الفقرة رقم ( 1) ومحتواها " **يُعتبر الإحتفاظ بالزبائن سياسة ثابتة في مسار عمل البنك** " أعلى متوسط حسابي بلغ (3.76) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم ( 2) ومحتواها " **يحقق البنك معظم عوائده من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجُدد** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.54) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد الإحتفاظ بالزبائن كانت في مُعظمها متوسطة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية بدرجة متوسطة تجاه مُمارسة بُعد الإحتفاظ بالزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

## 6- قياس مستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد جذب الزبائن:

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة للأداء التسويقي من خلال بُعد جذب الزبائن حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | الفقـــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ساهمت إدارة علاقات الزبائن في حصول البنك على نسبة زبائن جُدد عالية قياساً بالفترة السابقة. | 3.64 | 0.745 | 5 | متوسط |
| 2 | المركز المالي للبنك أداة جذب رئيسية للزبائن الجُدد. | 4.00 | 0.860 | 4 | مرتفع |
| 3 | يستخدم البنك اساليب تسويقية مناسبة لجذب الزبائن. | 4.41 | 0.646 | 2 | مرتفع |
| 4 | الزبائن متاحين لجميع البنوك مما يستوجب إعتماد اساليب فعالة لجذبهم قبل المنافسين . | 4.51 | 0.556 | 1 | مرتفع |
| 5 | يعتمد البنك خطة مدروسة لجذب الزبائن الجُدد. | 4.37 | 0.682 | 3 | مرتفع |
| | الكُلـــــي | 4.18 | 0.563 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (4-12) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد جذب الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.18) بإنحراف معياري (0.563)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد

حققت الفقرة رقم ( 4) ومحتواها " **الزبائن متاحين لجميع البنوك مما يستوجب إعتماد اساليب فعالة لجذبهم قبل المنافسين** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.51) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم (1) ومحتواها " **ساهمت إدارة علاقات الزبائن في حصول البنك على نسبة زبائن جُدد عالية قياساً بالفترة السابقة** " أدنى متوسط حسابي بلغ (3.64) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة متوسط. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد جذب الزبائن كانت مُعظمها مُرتفعة، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية نوعاً ما وبدرجة كبيرة تجاه مُمارسة بُعد جذب الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

**7- قياس مستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد رضا الزبائن:**

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب ومستوى المُمارسة للأداء التسويقي من خلال بُعد رضا الزبائن حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة

| الرقم | الفقـــــــــــــرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الرُتبة | مستوى المُمارسة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يحرص البنك على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه . | 4.67 | 0.529 | 1 | مرتفع |
| 2 | يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من قبل البنك. | 4.60 | 0.644 | 2 | مرتفع |
| 3 | يشعر الزبائن بالرضا في التعامل مع البنك قياساً بالمنافسين وذلك بفضل دور إدارة علاقات الزبائن . | 4.47 | 0.651 | 5 | مرتفع |
| 4 | لدى البنك آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات ومشاكل الزبون. | 4.53 | 0.673 | 3 | مرتفع |
| 5 | الزبائن الراضون هم اكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم الى زبائن ذو ولاء مرتفع للبنك وخدماته المقدمة. | 4.51 | 0.651 | 4 | مرتفع |
| | الكُلـــــي | 4.56 | 0.476 | - | مرتفع |

يبين الجدول رقم (4-13) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكُلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد رضا الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد بلغ (4.56) بإنحراف معياري (0.476)، ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع. وقد حققت الفقرة رقم ( 1) ومحتواها " **يحرص البنك على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة**

**التعامل معه** " أعلى متوسط حسابي بلغ (4.67) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع، فيما حققت الفقرة رقم ( 3) ومحتواها " **يشعر الزبائن بالرضا في التعامل مع البنك قياساً بالمنافسين وذلك بفضل دور إدارة علاقات الزبائن** " أدنى متوسط حسابي بلغ (4.47) ومُعبرة عن مستوى مُمارسة مرتفع ايضاً. كما يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي من خلال بُعد رضا الزبائن كانت جميعها مرتفعة ، مما يُشير الى أن إستجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة كبيرة تجاه مُمارسة بُعد رضا الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

### 4-3. التحليل الإختباري للدراسة:

### 4-3-1. إختبار فرضيات الدراسة:

تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression)، وذلك لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

أما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية الدراسة الرئيسية فقد تم إختبارها بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression) وذلك بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها كمتغيرات مستقلة مع كل بُعد من أبعاد الأداء التسويقي (MP) كمتغير تابع للبنوك التجارية

الأردنية موضوع الدراسة، حيث تم إستخدام طريقة الإنحدار المتدرج ( Stepwise Regression) التي تستخدم عدد من المتغيرات المستقلة الأقوى ارتباطاً بالمتغير التابع (وليس كل المتغيرات المستقلة) وإدراجها ضمن معادلة الإنحدار الخطي المتعدد.

**2-3-4. فرضية الدراسة الرئيسية:**

<u>الفرضية العدمية</u> ($H_0$): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

<u>الفرضية البديلة</u> ($H_a$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

وقد تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression) لإختبار هذه الفرضية حيث كانت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4-14)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( Simple Linear Regression)

لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية

| ملخصات النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|
| القيمة | 0,687 | 0,471 | 123,031 | 0,000 |
| | | | | |
| معاملات النموذج | رمز العامل | قيمة العامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| معامل الثبات (Constant) | α | 1.227 | 4.406 | 0,000 |
| معامل الإنحدار الخطي البسيط | β | 0.716 | 11.092 | 0,000 |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار البسيط الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) بلغت (0.687) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (الأداء التسويقي) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة، كما إن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تُشير إلى أن العلاقة

بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن سيؤدي إلى تحسن في الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

2- إن قيمة معامل الإنحدار الخطي البسيط ($\beta$) بلغت (0.716) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (11.092) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة. وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\alpha$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الأداء التسويقي) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة بقيمة (0.716) وحدة. كما أن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار الخطي البسيط ($\alpha$) قد بلغت (1.227) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (4.406) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الأداء التسويقي) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار الخطي البسيط قد بلغت (0.471) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (123.031) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار الخطي البسيط ومن خلال المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.471) من الإختلاف والتباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي)، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية = 1,227 + 0.716 (إدارة علاقات الزبائن)

وبناءً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

ولتأكيد النتائج التي تم توصل لها في إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، فقد تم إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

<u>الفرضية العدمية</u> ($H_0$) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والحصة السوقية .

<u>الفرضية البديلة</u> ($H_a$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والحصة السوقية .

**جدول (4-15)**

**نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى ( Stepwise Regression)**

| نموذج الإنحدار المتدرج | المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | قيمة الزبون | 0.590 | 0.348 | 73,62 | 0,000. |
| الثاني | قيمة الزبون، الثقة | 0.645 | 0.416 | 48,84 | 0,000. |
| الثالث | قيمة الزبون، الثقة ، معرفة الزبون | 0.667 | 0.445 | 36,40 | 0,000. |
| | | | | | |
| معاملات نموذج الإنحدار المتدرج الثالث | | رمز العامل | قيمة العامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |

| معامل الثبات (Constant) | α | 1.781 | 4.109 | 0,000 |
|---|---|---|---|---|
| معامل الإنحدار لبعد قيمة الزبون ( $X_1$ ) | $\beta_1$ | 0.292 | 2.470 | 0,015 |
| معامل الإنحدار لبعد الثقة ( $X_2$ ) | $\beta_2$ | 0.475 | 4.141 | 0,000 |
| معامل الإنحدار لبعد معرفة الزبون ( $X_3$ ) | $\beta_3$ | 0.283 | 2.674 | 0,008 |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن إرتباطاً وتأثيراً في بُعد الحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة هي على التوالي: قيمة الزبون، الثقة، ومعرفة الزبون، حيث شكلت هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة أقوى نموذج إنحدار متدرج (النموذج الثالث) من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الحصة السوقية. فقد بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.667) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) ، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) والمتغير التابع (الحصة السوقية)، كما إن إشارة معامل الإرتباط (R) الموجبة تُشير إلى أن العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاث والحصة السوقية علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده الثلاث (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) سيؤدي إلى تحسن في الحصة السوقية كأحد أبعاد

الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة. وكما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد قيمة الزبون هو الأكثر إرتباطاً بالحصة السوقية. حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) والتي تُشير إلى الإرتباط المباشر بين كلا المتغيرين (0.590) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$).

2- إن قيم معاملات الإنحدار المتدرج ($\beta_1$)، ($\beta_2$)، ($\beta_3$) ذات دلالة إحصائية إعتماداً على قيمة الإختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي (2.470)، (4.141)، (2.674) وعند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، الثقة، ومعرفة الزبون) والمتغير التابع (الحصة السوقية)، وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_1$) وإشارته الموجبة إن زيادة المتغير المستقل (قيمة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الحصة السوقية) بقيمة (0.292) وحدة، وكذلك تعني قيمة معامل الأنحدار ($\beta_2$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (الثقة) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الحصة السوقية) بقيمة (0.475) وحدة، أما قيمة معامل الإنحدار ($\beta_3$) وإشارته الموجبة فتعني أن زيادة المتغير المستقل (معرفة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الحصة السوقية) بقيمة (0.283) وحدة. كما أن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار المتدرج ($\alpha$) قد بلغت (1.781) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (4.109) عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الحصة السوقية) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاث) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتدرج قد بلغت(0.445) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (36.40) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار المتدرج (النموذج الثالث) ومن خلال المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.445) من الإختلاف والتباين في المتغير التابع (الحصة السوقية)، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) بين إدارة علاقات الزبائن(CRM) بدلالة أبعادها(قيمة الزبون،الثقة، معرفة الزبون) والحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار المتدرج الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) وبُعد الحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

الحصة السوقية = **1.781** + **0.292** (قيمة الزبون) + **0.475** (الثقة) + **0.283** (معرفة الزبون)

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) وبُعد

الحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

**الفرضية العدمية** ***(Ho)*** : لا يوجد تأثيرذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( **α ≤ 0.05** ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والمبيعات.

**الفرضية البديلة** ***(Ha)***: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( **α ≤ 0.05** ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والمبيعات.

**جدول (4-16)**

**نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**(Stepwise Regression)**

| نموذج الإنحدار المتدرج | المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | قيمة الزبون | 0,597 | 0,356 | 76,408 | 0,000. |
| الثاني | قيمة الزبون، معرفة الزبون | 0,627 | 0,393 | 44,321 | 0,000. |
| | | | | | |
| معاملات نموذج الإنحدار المتدرج الثاني | | رمز العامل | قيمة العامل | قيمة اختبار t | مستوى الدلالة |

| | | | المحسوبة | Sig |
|---|---|---|---|---|
| معامل الثبات (Constant) | $\alpha$ | 1,072 | 3,065 | 0,003 |
| معامل الإنحدار لبُعد قيمة الزبون ( $X_1$ ) | $\beta_1$ | 0,479 | 5,034 | 0,000 |
| معامل الإنحدار لبُعد معرفة الزبون ( $X_2$ ) | $\beta_2$ | 0,285 | 2,869 | 0,005 |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن إرتباطاً وتأثيراً في بُعد المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة هي على التوالي: قيمة الزبون، ومعرفة الزبون، حيث شكل هذين البُعدين مجتمعين أقوى نموذج إنحدار متدرج (النموذج الثاني) من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد المبيعات. فقد بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.627) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، معرفة الزبون) والمتغير التابع (المبيعات) ، كما إن إشارة معامل الإرتباط (R) الموجبة تُشير إلى إن العلاقة بين بُعدي إدارة علاقات الزبائن والمبيعات علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده (قيمة الزبون، معرفة الزبون) سيؤدي إلى تحسن في المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي. وكما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد قيمة الزبون هو الأكثر إرتباطاً بالمبيعات، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) والتي تُشير إلى الإرتباط

المباشر بين كلا المتغيرين (0.597) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالـة ( **$\alpha \leq 0.05$**).

2- إن قيم معاملات الإنحدار المتدرج ($\beta_1$)، ($\beta_2$)، ذات دلالة إحصائية إعتماداً على قيمة الإختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي (5.034)، (2.869)، وعند مستوى الدلالـة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتشير إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، معرفة الزبون) والمتغير التابع (المبيعات)، وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_1$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (قيمة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (المبيعات) بقيمة (0.479) وحدة، وكذلك تعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_2$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (معرفة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (المبيعات) بقيمة (0.285) وحدة. كما أن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار المتدرج ($\alpha$) قد بلغت (1.072) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (3.065) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (المبيعات) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، معرفة الزبون) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتدرج قد بلغت (0.393) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (44.321) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار المتدرج (النموذج الثاني) ومن خلال المتغيرات المستقلة (قيمة

الزبون، معرفة الزبون) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.393) من الإختلاف والتباين في المتغير التابع (المبيعات)، وهي نسبة جيدة نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون،معرفة الزبون) وبُعد المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار المتدرج الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، معرفة الزبون) وبُعد المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

المبيعات = **1,072** + **0,479** (قيمة الزبون) + **0,285** (معرفة الزبون)

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، معرفة الزبون) وبُعد المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي(MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

<u>الفرضية العدمية</u>**($H_0$)** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والأرباح.

**<u>الفرضية البديلة</u>** $(H_a)$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والأرباح.

**جدول (4-17)**

**نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

**(Stepwise Regression)**

| نموذج الإنحدار المتدرج | المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | معرفة الزبون | 0,371 | 0,138 | 22,005 | 0,000 |
| الثاني | معرفة الزبون، قيمة الزبون | 0,407 | 0,166 | 13,587 | 0,000 |

| معاملات نموذج الإنحدار المتدرج الثاني | رمز العامل | قيمة العامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|
| معامل الثبات (Constant) | $\alpha$ | 1,758 | 3,799 | 0,000 |
| معامل الإنحدار لبعد معرفة الزبون ( $X_1$ ) | $\beta_1$ | 0,298 | 2,268 | 0,025 |
| معامل الإنحدار لبعد قيمة الزبون ( $X_2$ ) | $\beta_2$ | 0,270 | 2,144 | 0,034 |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن إرتباطا وتأثيراً في بُعد الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة هي على التوالي: معرفة الزبون، وقيمة الزبون، حيث شكل هذين البُعدين مجتمعين أقوى نموذج إنحدار متدرج (النموذج الثاني) من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الأرباح. فقد بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.407) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة نوعاً ما بين المتغيرات المستقلة (معرفة الزبون، قيمة الزبون) والمتغير التابع (الأرباح)، كما أن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تُشير إلى أن العلاقة بين بعدي إدارة علاقات الزبائن والأرباح علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده (معرفة الزبون، قيمة الزبون) سيؤدي إلى تحسن في الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي. وكما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد معرفة الزبون هو الأكثر إرتباطاً بالأرباح، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) والتي تشير إلى الإرتباط المباشر بين كلا التغيرين (0.371) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- إن قيم معاملات الإنحدار المتدرج ($\beta_1$)، ($\beta_2$)، ذات دلالة إحصائية إعتماداً على قيمة الإختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي (2.268)، (2.144)، وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة تأثيرية

وتفسيرية بين المتغيرات المستقلة (معرفة الزبون، قيمة الزبون) والمتغير التابع (الأرباح)، وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_1$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (معرفة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدى إلى زيادة في المتغير التابع (الأرباح) بقيمة (0.298) وحدة، وكذلك تعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_2$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (قيمة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الأرباح) بقيمة (0.270) وحدة. كما إن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار المتدرج ($\alpha$) قد بلغت (1.758) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (3.799) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الأرباح) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (معرفة الزبون، قيمة الزبون) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتدرج قد بلغت (0.166) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (44.321) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار المتدرج (النموذج الثاني) ومن خلال المتغيرات المستقلة (معرفة الزبون، قيمة الزبون) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.166) من الإختلاف والتباين في المتغير التابع (الأرباح)، وهي نسبة مقبولة نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (معرفة الزبون، قيمة الزبون) وبُعد الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار المتدرج الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (معرفة الزبون، قيمة الزبون) وبُعد الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

الأرباح = **1,758**+ **0,298** (معرفة الزبون) + **0,270** (قيمة الزبون)

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (معرفة الزبون، قيمة الزبون) وبُعد الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

- القرضية الفرعية الرابعة:

<u>الفرضية العدمية</u>***($H_0$)*** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( **$\alpha \leq 0.05$** ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والإحتفاظ بالزبائن.

<u>الفرضية البديلة</u>***($H_a$)***: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( **$\alpha \leq 0.05$** ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها والإحتفاظ بالزبائن.

## جدول (4-18)

## نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

## (Stepwise Regression)

| نموذج الإنحدار المتدرج | المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | التركيز على الزبائن الرئيسين | 0,569 | 0,324 | 66,051 | .0,000 |
| الثاني | التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون | 0,630 | 0,396 | 44,983 | .0,000 |
| الثالث | التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم | 0,655 | 0,429 | 33,999 | .0,000 |
| الرابع | التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون | 0,670 | 0,450 | 27,561 | .0,000 |
| | | | | | |
| معاملات نموذج الإنحدار المتدرج الرابع | | رمز العامل | قيمة العامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| معامل الثبات (Constant) | | $\alpha$ | 1.351 | 4.171 | 0,000. |
| معامل الإنحدار لبُعد التركيز على الزبائن الرئيسين ( $X_1$ ) | | $\beta_1$ | 0.348 | 4.983 | 0,000. |
| معامل الإنحدار لبُعد قيمة الزبون ( $X_2$ ) | | $\beta_2$ | 0.352 | 3.787 | 0,000. |
| معامل الإنحدار لبُعد كفاءة التنظيم ( $X_3$ ) | | $\beta_3$ | 0.245 | 3.280 | 0,001. |
| معامل الإنحدار لبُعد معرفة الزبون ( $X_4$ ) | | $\beta_4$ | 0.224 | 2.268 | 0.025. |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن إرتباطاً وتأثيراً في بُعد الإحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي هي على التوالي: التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، حيث شكلت هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة أقوى نموذج إنحدار متدرج (النموذج الرابع) من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الإحتفاظ بالزبائن. فقد بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.670) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغيرات المستقلة (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) والمتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن)، كما إن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الأربعة والإحتفاظ بالزبائن علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده الأربعة (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) سيؤدي إلى تحسن في الإحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة. وكما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد التركيز على الزبائن الرئيسين هو الأكثر إرتباطاً بالإحتفاظ بالزبائن، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) والتي تُشير إلى الإرتباط المباشر بين كلا المتغيرين (0.569) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**).

2- إن قيم معاملات الإنحدار المتدرج ($\beta_1$)،($\beta_2$)،($\beta_3$)،($\beta_4$) ذات دلالة إحصائية إعتماداً على قيمة الإختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي (4.983)، (3.787)، (3.280)، (2.268) وعند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغيرات المستقلة (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) والمتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن)، وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_1$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (التركيز على الزبائن الرئيسين) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن) بقيمة (0.348) وحدة، وكذلك تعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_2$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (قيمة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن) بقيمة (0.352) وحدة، وأيضاً قيمة معامل الإنحدار ($\beta_3$) وإشارته الموجبة فتعني أن زيادة المتغير المستقل (كفاءة التنظيم) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن) بقيمة (0.245) وحدة، أما قيمة معامل الإنحدار($\beta_4$) وإشارته الموجبة فتعني أن زيادة المتغير المستقل (معرفة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن) بقيمة (0.224) وحدة. كما إن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار المتدرج ($\alpha$) قد بلغت (1.351) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (4.171)عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن الأربعة) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتدرج قد بلغت (0.450) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (27.561) عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار المتدرج (النموذج الرابع) ومن خلال المتغيرات المستقلة (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.450) من الإختلاف والتباين في المتغير التابع (الإحتفاظ بالزبائن)، وهي نسبة عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) بين إدارة علاقات الزبائن(CRM) بدلالة أبعادها(التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) والإحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار المتدرج الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) وبُعد الإحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3+\beta_4X_4$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

الإحتفاظ بالزبائن = **1.351**+ **0.348** (التركيز على الزبائن الرئيسين) + **0.352** (قيمة الزبون) + **0.245** (كفاءة التنظيم) +**0.224** (معرفة الزبون).

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) وبُعد الإحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

- القرضية الفرعية الخامسة:

<u>الفرضية العدمية</u> ***($H_0$)*** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها وجذب الزبائن.

<u>الفرضية البديلة</u> ***($H_a$)***: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها وجذب الزبائن.

## جدول (4-19)

## نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## (Stepwise Regression)

| نموذج الإنحدار المتدرج | المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | كفاءة التنظيم | 0,532 | 0,283 | 54,503 | 0,000. |
| الثاني | كفاءة التنظيم، قيمة الزبون | 0,585 | 0,342 | 35,585 | 0,000. |
| الثالث | كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة | 0,616 | 0,380 | 27,771 | 0,000. |
| | | | | | |
| معاملات نموذج الإنحدار المتدرج الثالث | | رمز المعامل | قيمة المعامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| معامل الثبات (Constant) | | $\alpha$ | 2,202 | 5,294 | 0,000. |
| معامل الإنحدار لبُعد كفاءة التنظيم ( $X_1$ ) | | $\beta_1$ | 0,385 | 4.789 | 0,000. |
| معامل الإنحدار لبُعد قيمة الزبون ( $X_2$ ) | | $\beta_2$ | 0,467 | 4.526 | 0,000. |
| معامل الإنحدار لبُعد الثقة ( $X_3$ ) | | $\beta_3$ | 0,322 | 2,887 | 0,005. |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن إرتباطاً وتأثيراً في بُعد جذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي هي على التوالي: كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، والثقة. حيث شكلت هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة أقوى نموذج إنحدار متدرج (النموذج الثالث) من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد جذب الزبائن. فقد بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.616) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغيرات المستقلة (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) والمتغير التابع (جذب الزبائن)، كما إن إشارة معامل الإرتباط (R) الموجبة تُشير إلى أن العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاث و جذب الزبائن علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده الثلاث (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) سيؤدي إلى تحسن في جذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي. وكما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد كفاءة التنظيم هو الأكثر إرتباطاً بجذب الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) والتي تُشير إلى الإرتباط المباشر بين كلا المتغيرين (0.532) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- إن قيم معاملات الإنحدار المتدرج ($\beta_1$)، ($\beta_2$)، ($\beta_3$) ذات دلالة إحصائية إعتماداً على قيمة الإختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي (4.789)، (4.526)، (2.887) وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير

إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغيرات المستقلة (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) والمتغير التابع (جذب الزبائن)، وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_1$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (كفاءة التنظيم) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (جذب الزبائن) بقيمة (0.385) وحدة، وكذلك تعني قيمة معامل الإنحدار($\beta_2$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (قيمة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (جذب الزبائن) بقيمة (0.467) وحدة، أما قيمة معامل الإنحدار($\beta_3$) وإشارته الموجبة فتعني أن زيادة المتغير المستقل (الثقة) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (جذب الزبائن) بقيمة (0.322) وحدة. كما إن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار المتدرج ($\alpha$) قد بلغت (2.202) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (5.294) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (جذب الزبائن) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاث) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتدرج قد بلغت(0.380) وهي ذات دلالة إحصائية حيث إن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (27.771) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار المتدرج المتعدد (النموذج الثالث) ومن خلال المتغيرات المستقلة (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) يمكنه أن يفسر ما نسبته (0.380) من الأختلاف والتباين في المتغير التابع (جذب الزبائن)، وهي نسبة متوسطة نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها(كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) وجذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP) .

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار المتدرج الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) وبُعد جذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي(MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

جذب الزبائن = **2,202** + **0,385** (كفاءة التنظيم) + **0,467** (قيمة الزبون) + **0,322** (الثقة).

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي إنهُ يوجد تأثيرذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) وبُعد جذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

- القرضية الفرعية السادسة:

<u>الفرضية العدمية</u> ($H_0$) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها ورضا الزبائن.

<u>الفرضية البديلة</u> ($H_a$): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها ورضا الزبائن.

جدول (4-20)

نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لإختبار الفرضية الفرعية السادسة

(Stepwise Regression)

| نموذج الإنحدار المتدرج | المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) الداخلة في النموذج | R | $R^2$ | قيمة اختبار F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|
| الأول | قيمة الزبون | 0,545 | 0,297 | 58,303 | 0,000 |
| الثاني | قيمة الزبون، كفاءة التنظيم | 0,605 | 0,366 | 39,559 | 0,000 |
| الثالث | كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، التركيز على الزبائن الرئيسين | 0,624 | 0,389 | 28,894 | 0,000 |
| | | | | | |
| معاملات نموذج الإنحدار المتدرج الثالث | | رمز العامل | قيمة العامل | قيمة اختبار t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
| معامل الثبات (Constant) | | $\alpha$ | 1,884 | 6,504 | 0,000 |
| معامل الإنحدار لبُعد قيمة الزبون ( $X_1$ ) | | $\beta_1$ | 0,269 | 3,311 | 0,001 |
| معامل الإنحدار لبُعد كفاءة التنظيم ( $X_2$ ) | | $\beta_2$ | 0,219 | 3,197 | 0,002 |
| معامل الإنحدار لبُعد التركيز على الزبائن الرئيسين ( $X_3$ ) | | $\beta_3$ | 0,143 | 2,272 | 0,025 |

يُلاحظ من نتائج تحليل الإنحدار المتدرج (Stepwise Regression) الموضحة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- إن أقوى أبعاد إدارة علاقات الزبائن إرتباطاً وتأثيراً في بُعد رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي هي على التوالي: قيمة الزبون، كفاءة التنظيم ، والتركيز على الزبائن الرئيسين، حيث شكلت هذه الأبعاد الثلاثة مجتمعة أقوى نموذج إنحدار متدرج (النموذج الثالث) من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد رضا الزبائن. فقد بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) لهذا النموذج (0.624) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما بين المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) والمتغير التابع (رضا الزبائن)، كما إن إشارة معامل الإرتباط (R) الموجبة تُشير إلى أن العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاث ورضا الزبائن علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على إدارة علاقات الزبائن من خلال أبعاده الثلاث (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) سيؤدي إلى تحسن في رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة. وكما يُلاحظ من الجدول أعلاه أن بُعد قيمة الزبون هو الأكثر إرتباطاً برضا الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) والتي تُشير إلى الإرتباط المباشر بين كلا المتغيرين (0.545) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- إن قيم معاملات الإنحدار المتدرج ($\beta_1$)، ($\beta_2$)، ($\beta_3$) ذات دلالة إحصائية إعتماداً على قيمة الإختبار الإحصائي t لكل منها والتي بلغت على التوالي

(3.311)، (3.197)، (2.272) وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُشير إلى وجود علاقة تأثيرية وتفسيرية بين المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) والمتغير التابع (رضا الزبائن)، وتعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_1$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (قيمة الزبون) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (رضا الزبائن) بقيمة (0.269) وحدة، وكذلك تعني قيمة معامل الإنحدار ($\beta_2$) وإشارته الموجبة أن زيادة المتغير المستقل (كفاءة التنظيم) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (رضا الزبائن) بقيمة (0.219) وحدة، أما قيمة معامل الإنحدار($\beta_3$) وإشارته الموجبة فتعني أن زيادة المتغير المستقل (التركيز على الزبائن الرئيسين) بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (رضا الزبائن) بقيمة (0.143) وحدة. كما أن قيمة معامل الثبات لنموذج الإنحدار المتدرج ($\alpha$) قد بلغت (1.884) وهي دالة إحصائياً حيث إن قيمة الإختبار الإحصائي t بلغت (6.504) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهي تمثل قيمة المتغير التابع (رضا الزبائن) عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاث) مساوية للصفر.

3- إن قيمة معامل التحديد ($R^2$) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار المتدرج قد بلغت (0.389) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (28.894) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعني هذه القيمة أن نموذج الإنحدار المتدرج (النموذج الثالث) ومن خلال المتغيرات المستقلة (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) يمكنه أن يفسر ما نسبته

(0.389) من الإختلاف والتباين في المتغير التابع (رضا الزبائن)، وهي نسبة متوسطة نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة علاقات الزبائن(CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) ورضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP).

4- يمكن بناء نموذج الإنحدار المتدرج الممثل للعلاقة التأثيرية بين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) وبُعد رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

وعند تمثيل القيم في النموذج أعلاه يكون كما يلي:

رضا الزبائن = **1,884** + **0,269** (قيمة الزبون) + **0,219** (كفاءة التنظيم) + **0,143** (التركيز على الزبائن الرئيسين).

وبناءاً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) وبُعد رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

وعليه ومن خلال إختبار فرضيات الدراسة الفرعية والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن التأكيد على النتيجة المتمخضة عن إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تُفضي إلى

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

## 1-5. نتائج وإستنتاجات الدراسة

لقد تمخضت عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج لعل أبرزها ما يلي :

• أظهرت النتائج أن مستوى مُمارسة إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) بإنحراف معياري (0.421) حسب إستجابات عينة الدراسة .

•ويمكن ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة الذي يُشير الى مستوى المُمارسة كما يلي:

1- الثقة بمتوسط حسابي (4.62) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

2- كفاءة التنظيم بمتوسط حسابي (4.25) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

3- قيمة الزبون بمتوسط حسابي (4.14) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

4- معرفة الزبون بمتوسط حسابي (4.09) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

5- التركيز على الزبائن الرئيسيين بمتوسط حسابي (3.63) وبمستوى مُمارسة متوسط.

• كما وأظهرت النتائج بأن التركيز على الزبائن الرئيسيين كأحد أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمُتبع من قبل إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كان متوسطاً بأقل رُتبة من بين نتائج أبعاد إدارة علاقات الزبائن حسب إستجابات عينة الدراسة.

• بينت النتائج بأن كفاءة التنظيم كأحد أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمُتبعة من قبل إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كانت مرتفعة حسب إستجابات عينة الدراسة.

- وتم التوصل إلى أن قيمة الزبون كأحد أبعاد إدارة علاقات الزبائن لدى البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كانت مرتفعة حسب إستجابات عينة الدراسة.
- وأوضحت النتائج التي تم التوصل لها بأن معرفة الزبون كأحد أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمُتبع من قبل إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كان مرتفعاً حسب إستجابات عينة الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى أن الثقة كأحد أبعاد إدارة علاقات الزبائن والمُتبعة من قبل إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة كانت مرتفعة وتحتل أعلى رُتبة حسب إستجابات عينة الدراسة.
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى مُمارسة الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية (4.05) بإنحراف معياري (0.440) ومُعبراً عن مستوى مُمارسة مرتفع حسب إستجابات عينة الدراسة.
- و يمكن ترتيب أبعاد الأداء التسويقي في البنوك التجارية الأردنية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة ومستوى الممارسة كما يلي:

1- رضا الزبائن بمتوسط حسابي (4.56) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

2- جذب الزبائن بمتوسط حسابي (4.18) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

3- الحصة السوقية بمتوسط حسابي (4.16) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

4- المبيعات بمتوسط حسابي (4.15) وبمستوى مُمارسة مرتفع.

5- الأرباح بمتوسط حسابي (3.65) وبمستوى مُمارسة متوسط

6- الإحتفاظ بالزبائن بمتوسط حسابي (3.64) وبمستوى مُمارسة متوسط

- تم التوصل إلى أن الحصة السوقية كأحد الأبعاد المالية للأداء التسويقي تتأثر بشكل إيجابي جراء إعتماد إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة حيث كانت النتائج مرتفعة حسب إستجابات عينة الدراسة.
- أيضاً أشارت النتائج إلى أن المبيعات كأحد الأبعاد المالية للأداء التسويقي تأثرت إيجابياً من جراء إعتماد إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة حيث كانت النتائج مرتفعة حسب إستجابات عينة الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى أن الأرباح كأحد الأبعاد المالية للأداء التسويقي تغيرت بشكل إيجابي نتيجة إعتماد إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها في البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة وكانت النتائج متوسطة حسب إستجابات عينة الدراسة.
- بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن الإحتفاظ بالزبائن كأحد الأبعاد غير المالية للأداء التسويقي والمُتبع من قبل إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد تأثر إيجاباً جراء إعتماد إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها وكانت النتائج متوسطة حسب إستجابات عينة الدراسة بأقل رُتبة من بين أبعاد الأداء التسويقي.
- فضلاً عن ذلك توصلت الدراسة إلى أن جذب الزبائن كأحد الأبعاد غير المالية للأداء التسويقي والمُتبع من قبل إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة قد تأثر بشكل إيجابي نتيجة إعتماد إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها وكانت النتائج مرتفعة حسب إستجابات عينة الدراسة.
- أخيراً أظهرت الدراسة أن رضا الزبائن كأحد الأبعاد غير المالية للأداء التسويقي والذي تسعى إدارات البنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة إلى تحقيقه قد تأثر بشكل

إيجابي من جراء إعتماد إدارة علاقات الزبائن بدلالة أبعادها ليصل إلى أعلى رُتبة من بين نتائج أبعاد الأداء التسويقي المالية وغير المالية حسب إستجابات عينة الدراسة.

- أما فيما يخص الفرضية الرئيسية فقد أثبتت الدراسة عكس ما جاءت به، أي تم إعتماد الفرضية البديلة حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة أبعادها والأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون الخطي (R) (0.687) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

و **تتفق هذه الدراسة مع دراسة** (Soliman, 2011) التي توصلت إلى وجود إرتباط طردي موجب قوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي بصفة عامة حيث بلغ معامل الإرتباط ( 0.765) عند مستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود أثر لإدارة العلاقات مع الزبائن على الأداء التسويقي للمنظمات عينة البحث.

و نُلاحظ ايضاً توافق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الهادي ، 2009) حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية للتعرف على مدى تبني وفهم العاملين بالبنوك التجارية العامة لمفهوم إدارة علاقات الزبائن ومتطلباته ومدى علاقته بالأداء التسويقي للبنك. والتي خلُصت إلى أن العاملين في البنوك يدركون أهمية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق أداء أفضل ولكن ينقصهم الفهم الواضح لها ولثقافتها التي تتبناها وعلاقتها بالأداء التسويقي للبنك .

ايضاً تتفق مع دراسة (Hatefi & Boroumand, 2012) التي كانت تهدف إلى الوقوف على الأداء الأكثر الأهمية للقياس في إدارة التسويق المُطبقة في البنوك الإيرانية من وجهة نظر مدراء البنوك، حيث أظهرت النتائج أن الأداء الأكثر اهمية في إدارة التسويق هو إدارة علاقات الزبائن من بين المستويات الخمسة لتقييم الاداء التسويقي بمعنى أن الأداء التسويقي في قطاع البنوك في إيران يمكن قياسه بواسطة بعض أدوات (CRM) مثل قياس زيادة معدل رضا الزبائن أو إنخفاض شكاوي الزبائن.

وهذا يتوافق مع دراسة (Sirbel, 2012) التي بينت أن هناك اثر إيجابي للعلاقة بين المتغير المستقل (CRM) والمتغير التابع الأداء التسويقي الذي له علاقة جيدة استناداً مع مستوى أهمية (0.05 > 0,000) وبينت أن هناك تأثيرات إيجابية مباشرة الأثر لإدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، وغير مباشرة الأثر لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التسويقي.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة بعض أبعادها الأقوى تأثيراً (قيمة الزبون، الثقة، معرفة الزبون) وبُعد الحصة السوقية كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الساعدي، 2010) والتي تهدف إلى إكتشاف الدور التفاعلي المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية في العراق ،حيث خرجت بإستنتاجات مهمة كان من بينها تقدم قيمة الزبون بعلاقتها المباشرة وغير المباشرة بنجاح المصارف.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة بعض أبعادها الأقوى تأثيراً (قيمة الزبون، معرفة الزبون) وبُعد المبيعات كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة بعض أبعادها الأقوى تأثيراً (معرفة الزبون، قيمة الزبون) وبُعد الأرباح كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة بعض أبعادها الأقوى تأثيراً (التركيز على الزبائن الرئيسين، قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون) وبُعد الإحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Soliman, 2011) التي توصلت إلى وجود إرتباط طردي موجب قوي ذات دلالة إحصائية بين بعض ابعاد إدارة علاقات الزبائن الأكثر تأثيراً على الأداء التسويقي ( التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، وإدارة معرفة الزبون ) حيث بلغ معامل الإرتباط (0.670) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت هذه النتيجة توافق الدراسة الحالية مع دراسة (Verhoef,2003) التي درست نطاق تأثير (CRM) على كلاً من الإحتفاظ بالزبون و نمو حصة الزبون والتي

أظهرت أن رغبة الزبون في إستمرار العلاقة مع المؤسسة والإعتماد على برامج الولاء يؤثران بشكل ايجابي على كل من الإحتفاظ بالزبون ونمو حصة الزبون.

وتتفق هذه النتيجة ايضاً مع دراسة (Swaminathan , 2004) التي هدفت إلى توضيح علاقة إدارة علاقات الزبائن وأداء الشركة (نتائج الزبائن) والتي خلُصت إلى أن هناك أربعة أبعاد لإدارة علاقات الزبائن (CRM) ثلاثة منهم (التركيز على الزبائن الرئيسيين – التنظيم – إدارة المعرفة) كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الشركات (رضا الزبون – الإحتفاظ بالزبون – نمو المبيعات)أما البُعد الرابع (التكنولوجيا) فلم يؤدي إلى زيادة رضا وولاء الزبون في الأجل الطويل.

وهذه تتوافق مع ما جاءت به دراسة (Ngobo, 2004) التي هدفت إلى فهم إلى أي مدى يمكن للزبون الذي تربطه علاقة سابقة مع البنك، بحيث ينبغي عليه أن يتعامل بشكل متكرر مع نفس البنك، حيث خلُصت الدراسة إلى أن رغبة الزبون في التعامل بشكل دائم ومتكرر مع نفس البنك وشراء منتجات إضافية من نفس المتجر وعدم تحوله إلى المنافسين، تتوقف على الخبرة السابقة للزبون بالخدمات التي تقدمها البنوك أو المتاجر، والمزايا المتوقعة من شراء الخدمات من هذه البنوك، وثقة الزبون في قدرة تلك البنوك على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

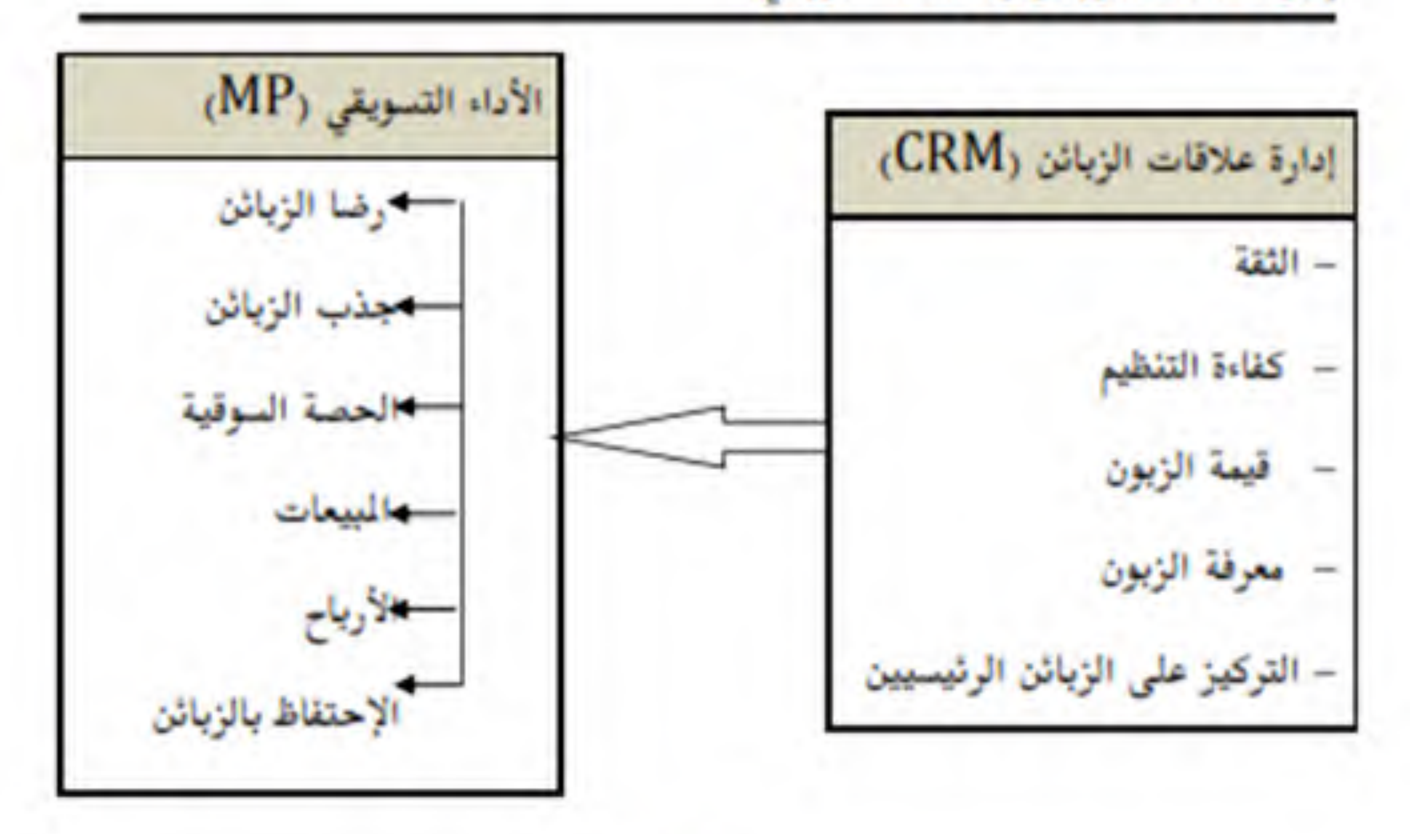
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة بعض أبعادها الأقوى تأثيراً (كفاءة التنظيم، قيمة الزبون، الثقة) وبُعد جذب الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مابين إدارة علاقات الزبائن (CRM) بدلالة بعض أبعادها الأقوى تأثيراً (قيمة الزبون، كفاءة التنظيم، التركيز على الزبائن الرئيسين) وبُعد رضا الزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي (MP ) للبنوك التجارية الأردنية موضوع الدراسة.

وهذه تتفق مع دراسة (Colgate& Danaher, 2000) التي لاحظت أن الآثار الايجابية تظهر عندما تم تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بطريقة متفوقة للغاية، مما أدى إلى تعزيز رضا الزبون والولاء، بينما تظهر الآثار السلبية عند تنفيذ هذه الإستراتيجية بشكل منقوص، مما أدى إلى إستياء الزبائن وإظهار عدم الولاء .

بالإضافة إلى ذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ndubisi&Wah, 2005) التي بحثت في التقييم الميداني لتأثير أسس التسويق بالعلاقات على رضا الزبون. وخلُصت الدراسة إلى أن كل الأبعاد كان لها علاقة برضا الزبون، والبُعد الأقوى علاقة كان متمثل في تحسين جودة العلاقة مع الزبون بشكل عام .

نلاحظ مما تقدم بأن نتيجة الدراسة الحالية على وفق فرضياتها تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في بعض الأبعاد المأخوذة في نماذج تلك الدراسات، وبالتالي فإن نموذج الدراسة الافتراضي يمكن صياغته على النحو الموضح في الشكل (5-1) وعلى ضوء مستوى الممارسة الميدانية للبنوك موضوع الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة اساساً للنموذج.




شكل (5-1)

النموذج الإفتراضي بعد الإختبار الميداني

## 5-2. التوصيات

بناءاً على ما أسفرت عنه الدراسة تبين لنا بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي واجهتها البنوك التجارية موضوع الدراسة في إتباعها لفلسفة إدارة علاقات الزبائن وهي :

1- زيادة التركيز من قبل إدارات البنوك على قيمة الزبون كونه ظهر كعامل مؤثر قوي في كل الفرضيات وهذا دليل على إدراك الإدارات العليا والوسطى لأهمية هذا العنصر كونه مصدر اساسي للربح .

2- تطوير كفاءة التنظيم لدى البنوك الأردنية بشكل عام والعمل على ترسيخ مبادئ إنشاء علاقات مُستدامة مع الزبائن من خلال إشراك الموظفين بشكل عام في دورات

تطويرية وورش عمل تبين لهم المتطلبات الحديثة في التعامل البنكي الذي هو قائم بالأساس على العلاقة المباشرة مع الزبون.

3- تعزيز عنصر الثقة لدى الزبون في العلاقة مع البنوك موضوع الدراسة كونه احتل أعلى رُتبة من حيث مستوى المُارسة من بين عناصر إدارة علاقات الزبائن وهذا يشير الى تبني هذه البنوك مبدأ الثقة في تعاملاتها مع زبائنها لأنهُ اساس مهم ورئيس في توطيد العلاقة ما بين الطرفين.

4- إعادة النظر في التعامل مع عنصر التركيز على الزبائن الرئيسيين من بين عناصر إدارة علاقات الزبائن لأن كل البنوك موضوع الدراسة اكدوا على إن التعامل موحد لكل الزبائن ولا يوجد إختلاف أو تفضيل، ولأنهُ وحسب علم الباحث إن اكثر الأرباح تأتي من الزبائن الرئيسيين ذوي الأرصدة العالية، لذا من المفترض كأولوية لعمل البنك كسب ولائهم والإحتفاظ بهم .

5- العمل على تعزيز رضا الزبائن كونه العنصر الأهم والذي احتل أعلى ترتيب من حيث مستوى المُارسة من بين عناصر الأداء التسويقي. من خلال تقديم عروض تفضيلية متزامنة تُشعر الزبون بأهميته وإبقائه على رضى دائم .

6- الإستعانة بخبرات إدارية تقدم الإستشارات فيما يخص إجراء بحوث تسويقية عن البيئة المحيطة وكيفية إستغلال الفرص ومواجهة التحديات كون الإستجابات بينت قلة إجراء مثل هكذا بحوث.

7- إستحداث قسم واضح ومُدرج في الهيكلية الإدارية للبنك وتهيئة وتدريب موظفين مُختصين لإدارة العلاقات مع الزبائن بمهنية عالية.

8- زيادة توعية الزبائن ومعرفتهم عن الخدمات والعروض المقدمة وبالشكل الذي يفهمونه وخصوصاً في الأماكن الشعبية التي تتواجد فيه فروع البنوك موضوع الدراسة.

9- مكافأة الموظفين الذين يسعون لكسب زبائن جُدد .

10- مراجعة برنامج ادارة علاقات الزبائن بشكل دوري خلال السنة للوقوف على ادائه.

## 3-5. دراسات مستقبلية

تم إقتراح عدد من الدراسات المستقبلية من قبل الباحث يمكن ان تُسهم في إثراء موضوع الدراسة وتخدم المسيرة العلمية وهي كالآتي:

1- تقييم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن لدى البنوك الأردنية "دراسة حالة"

2- تقييم أداء البنوك الأردنية في ظل إعتماد وجود إدارة علاقات الزبائن "دراسة مقارنة" ما بين البنوك التجارية الاردنية

3- إدارة علاقات الزبائن ودوره في نجاح المنظمات ذات التوجه المجتمعي "دراسة على مؤسسات التأمين الأردنية"

4- قياس أداء إدارة علاقات الزبائن لدى شركات الإتصالات في الأردن "دراسة مقارنة" ما بين شركات الإتصالات العاملة في الاردن.

# المراجع والمصادر

- المراجع العربية

الكتب:

1- ابو النجا ، محمد عبد العظيم (2008). "التسويق المتقدم"، الاسكندرية- جمهورية مصر العربية ،الدار الجامعية للنشر.

2- البكري، ثامر ياسر (2014). "قضايا معاصرة في التسويق" ، ط 1، عمان – الاردن ، دار حامد للنشر والتوزيع .

3- البكري ، ثامر ياسر (2012). "استراتيجيات التسويق"، ط 1،عمان – الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

4- ادريس، وائل محمد، و الغالبي، طاهر محسن (2009). سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي" اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن" ، ط 1 ، عمان – الاردن ، دار وائل للنشر.

5- توفيق ، عمرو عبد الرحمن (2007). "ادارة علاقات العملاء" ، ط 1، القاهرة – جمهورية مصر العربية – مركز الخبرات المهنية للإدارة .

6- طالب،علاء فرحان ، والجنابي ، اميرة (2009). "ادارة المعرفة–ادارة مع معرفة الزبون–"، ط 1، عمان – الاردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع .

7- عبيدات، محمد ابراهيم (2012). "ادارة علاقات العملاء" ، ط 1، عمان – الاردن ، امانة عمان الكبرى / مديرية الثقافة .

المقالات ، الرسائل ، والمؤتمرات

1- البكري ، ثامر ياسر (2004)."ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة الاردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية للفترة من 26-28 نيسان.

2- خلوف ، فادي وآخرون (2010). "تطوير آليات جديدة للتنقيب في المعطيات لادارة علاقات الزبائن في بيئة مصرفية". مجلة دمشق للعلوم الهندسية. المجلد السادس والعشرون ، العدد الاول ، ص 85-100.

3- الدوري ، زكريا مطلك ، وحسين،يعرب عدنان (2006) " إدارة معــرفة الزبون وفق منظور التكــامـــل بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون" ، المؤتمر العلمي الثاني — جامعة العلوم التطبيقية — كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الأردن —عمان.

4- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (2010). "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الادارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة".هيئة التعليم التقني /المعهد التقني في المسيب — العراق —بابل ، مجلة القادسىة للعلوم الإدارىة والاقتصادىة ، المجلد 12 العدد1 لسنة 2010 ص: 8-40.

5- السامرائي ، حفصة عطا الله حسين (2002). "المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية وأثرهما في تحقيق رضى المرضى"(مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة في مدينة بغداد)، (رسالة ماجستير غير منشورة) علوم في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد—العراق.

6- عبد الهادي ، عبير حسن محمود محمد (2009)." تحليل العلاقة بين ادارة علاقات العملاء والأداء التسويقي" دراسة ميدانية. بحث مستل من رسالة الماجستير ، جمهورية مصر العربية - مجلة المدير الناجح. ص: 70-75.

7- مسعود ، معتصم ( 2005). "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد الى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الاردن وفلسطين" دراسة مقارنة (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان - الأردن.

8- اللحم ، صالح عبد الله (2007). "دور التسويق بالعلاقات في القطاعات المصرفية وعوائق تطبيقها : دراسة ميدانية على المصارف التجارية في المملكة العربية السعودية"، المملكة العربية السعودية- مجلة الاداري، العدد 110، ص :95-145.

9- الناظر، نهلة نهاد (2008). " اثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة " دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الاردنية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان - الأردن.

10- هامان ، حسن علي (2003). " المنافسة الاجنبية واثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي" ، الملتقى العربي الثاني التسويقي في الوطن العربي - الفرص والتحديات. الدوحة-دولة قطر 6-8 اكتوبر.

11- ياسين، سعد محمد نعيم (2006) . " أبعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات و أثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين الأردنية " (دراسة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان-الاردن.

- المراجع الأجنبية

**Books:**


1. Archer, S.& Choate, G. and Ractte, G.,(1979). *"Financial Management: An International"* John Wiley and Sons, Inc.

2. Armstrong, G. & Kotler, P.,(2003). *"Marketing: An introduction"* (Prentice Hall).

3. Buttle, F., (2004). *"Customer Relationship Management: Concepts and Tools"*, (2th ed)., amazon.co.uk.

4. Chandra , P.,(1997). *"Financial Management : Theory and practice"*, (4th ed).,Tata McGraw-Hill Delhi.

5. Dibb, Sally.& Lyndo, Simkin.& William, M pride, and Ferrel, O.C.,(1994). *"Marketing : Concept and Strategic"* (2nd Ed), Houghtom Mifflin, Co., USA.

6. Ferrell, O. C. & Hartline, Michael . D.,(2011). *"Marketing Management Strategies"*, (Fifth Edition), SOUTH-WESTERN, cengage learning, USA.

7. Forss , B. & Stone, M.,(2001). *"Successful customer relationship marketing "* London; Kogan page.

8. Kaplan, Robert S.& Atkinson, Anthony A.,(1998). *"Advanced Management Accounting"*,(3rd Edition), Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

9. Kincaid & Judith W.,(2003). *"Customer relationship management getting it right"*, (1 Edition), Upper saddle river (N.J): prentice Hall.

10. Kotler, P.,(2000). *"Marketing Management"* , The Millennium Edition . Prentice Hall International , Inc.

11. Kotler, P & Keller, K. L., (2012). *"Marketing management"*, (14th Edition), Pearson Education Limited, USA.

12. Kumar , V. & Reinartz , W.,(2006). *"Customer relationship management : A databased approach"*, ( 1 Edition), (N.Y.: John Wiley).

13. Lovelock, C. & Wirtz, J., (2011). *"Services Marketing"*, People, Technology, Strategy, (Seventh Edition), Pearson Education Limited, USA.

14. Neely, A., (1998), *"Measuring business performance - why, what and how"*,(1 Edition), The Economist Books, London.

15. Peppers, D. & Rogers, M., (1996). *"The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time"*14th ,Doubleday, New York, NY.

16. Parvatiyar, A. & Sheth, J.N.,(2000). *"The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing"*, Handbook of Relationship Marketing in Sheth, J. and A. Parvatiyar (eds.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. pp. 3-38.

17. Sekaran. U,.(2003). "Research methods for business(4th ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

18. Sevin CH., (1965). *"Marketing productivity analysis"*, New York: McGraw-Hill.

19. Swift . R . S.,(2000).*"Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies"*, (1 edition) Prentice Hall.

## Journals, articales, thesis

1. Abo-Gom'a, Naeem Abo Hafez, (2009). "The principles and methodology of scientific research in management" (*Cairo: The Arab Organization for Management Improvement.*

2. Acquaah, M., (2007). "Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy" *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No.12, pp. 1235-1255.

3. Afthinos, Y. & Theodorakis, N. D. and Nassis, P.,( 2005). "Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of spot center, and motivation differences" *Managing Service Quality*,Vol.15, No.3, pp. 245-258.

4. Ahmed , P. K. & Rafiq, M.,(2003). " Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.9, pp. 1177 – 1186.

5. Alsmadi, S., (2011). "Empirical Investigation of the CRM Concept in the Jordanian Context": The Case of Banks and Financial Institutions. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 182-195.

6. Ambler, T.& Kokkinaki, F.and Puntoni,S.,(2004). "Assessing Marketing performance : reasons for metrics selection", *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No.3-4, pp. 475-498.

7. Anderson, E.W.& Fornell, C. and Lehmaun, D. R.,(1994). "Customer Satisfaction, Market Share and profitability: Finding From Sweden" *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 53-66.

8. Anderson, J.C. & Narus, J.A., (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1 (Jan., 1990), pp. 42-58 .

9. Andreas. M. & Nicolas .W.,(2006). "Extending a Webshop with a Fuzzy Classification Model for Online customers",proceedings of the IADIS International Conference, e-Society, Dublin, Ireland, July 2006. This paper has been selected for an Outstanding Paper Award by the IADIS International Conference Committee.

10. Andrews, K.M. & Delahay, B.L., (2000)." Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter". *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 797-810.

11. Arnett, B.D. & Badrinarayanan, V., (2005). "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-343.

12. Audia, Pino G.& Edwin A. Locke & and Ken G. Smith., (2000). "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 837–53.

13. Awwad , M. S. & Al-adaileh, R.M.,(2012). "Factors Determining Customer Relationship Management Practices: The Context of Jordanian Commercial Banks" *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.8, No.1, pp. 208-220.

14. Baker, M., (2000). "Gyrating an alliance between employ and customer". *Knowledge Management Review*, Vol.3,No.5.

15. Bentum, V.R. & Stone, M., (2005). "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture – A European Study", *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.13, No.1, pp. 28-54.

16. Bhattacharya, C.B. & Bolton, R.N., (2000). "Relationship Marketing in Mass Markets" in Sheth J. and A. Parbatiyar (eds.)

*Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. pp. 327-354.

17. Bodenberg,T.M.,(2001)."Customer Relationship Management: New Ways of Keeping the Customer Satisfied", New York, NY: The Conference Board.

18. Bolton & Lemon and Peter C. Verhoef., (2004). "The Theoretical Underpinning of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.3, pp. 271–92.

19. Bolton, R.N., (1998). "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider : The Role of Satisfaction", *Marketing Science* Vol.17, No.1, pp. 45-65.

20. Bradshaw, D. & Brash, C .,(2001). "Management customer relationship the business world how to personalize computer relationships for increased profitability", *International Journal of Retail & Distribution management*, Vol.29, No.12, pp. 520-530.

21. Brink , D.& et.al.,(2006). " The effect of strategic and tactical cause – related marketing on consumers' brand loyalty", *Forthcoming Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23 No. 1, pp. 15 – 25.

22. Bueren, A. & Schierholz, R. & Kolbe, L. & Brenner, W.,(2004). "Customer Knowledge Management -Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.

23. Cao , Yong. & Gruca , Thomas.S.,( 2005). "Reducing adverse selection through Customer relationship management" *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4 , pp. 219-229.

24. Carla, Furlong.,(1993). "12 Roles for Customer Retention" *Bank Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp.14-19.

**25.** Chong, B., (2003). "Why Culture Matters for the Formation of Consumer Trust? A Conceptual Study of Barriers for Realizing Real Global Exchange in Hong Kong". *Asia Pacific Management Review*, Vol.8, No. 2, pp. 217-240.

**26.** Christy, R. & Oliver, G. and Penn, J., (1996). "Relationship Marketing in Consumer Markets" *Journal of Marketing Management*,Vol. 12, No. 1-3, pp. 175-87.

**27.** Clark. & Tim. Ambler., (2001). "Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice", *International*

*Journal of Business Performance Management*, Vol.3, No.2 , pp. 231-244.

**28.** Clark, B.H.&Abela, A.V and Ambler, T.,(2006). "An information processing Model of Marketing performance Measurement", *Journal of Marketing theory and practice* , Vol. 14, No. 3, pp. 191-208.

**29.** Clark, B.H., (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, Vol.15, No.8, pp. 711-744.

**30.** Colgate , M.R. & Danaher, P.J.,( 2000). " Implementing a customer relationship strategy". *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol. 28, No. 3, pp. 375-387.

**31.** Coltman, T. R.,(2007). "Can Superior CRM Capabilities improve performance in banking", *Journal of Financial Service Marketing*, vol.12, No.2, pp. 102-114.

**32.** Croteau, M.A. & Li, P., (2003). "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*,Vol. 20, No. 1, pp. 21-34.

**33.** Curren, Mary T. & Valerie S. Folkes, and Joel H. Steckel., (1992). "Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing

Decisions: The Decision Maker's Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 56 ,No. 2, pp. 18–31.

**34.** Day, G., (2002). "Winning the competition for customer relationships". Working paper, *Wharton School of Business, University of Pennsylvania.*

**35.** Desarbo, W. S. & Jedidi, K. and Sinha, I., (2001). "Customer value analysis in a heterogeneous market" *Strategic Management journal*, Vol. 22, No. 9, pp.845-857.

**36.** Dev Jani. & Heesup Han., (2011). "Investigating the key factors affecting behavioral intentions Evidence from a full-service restaurant setting". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 1000-1018.

**37.** Dirks, K.T. & Ferrin, D.L., (2001). "The Role of Trust in Organizational Settings". *Organization Science*,Vol. 12, No. 4, pp. 450-467.

**38.** Disney, John, (1999). "Customer Satisfaction and Loyalty: The Critical Elements of service Quality" *Total Quality Management*, Vol.10, No.4-5, pp. 491-497.

**39.** Dobni, C.D. & Luffman, G.,( 2000 ). " Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation" *Journal of Markrting Management*, Vol.16, No.8 , pp. 895-916 .

**40.** Doney, P.M. & Cannon, J.P., (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.

**41.** Dyer, H. & Singh, H., (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive dvantage" *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.

**42.** Feder, RA., (1965). "How to measure marketing performance", *Harv Bus Rev*,Vol. 43, No.3, pp. 132–142 .

**43.** Feinberg, R. & Kadam, R.,(2002). "e-CRM web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites" *International Journal of Service Industry Management*, Vol.13, No.5, pp. 432 – 451.

**44.** Frederick, F. Reichheld.,(1994). "Loyalty and the Renaissance Marketing" , *Marketing Management*, Vol. 2,No. 4, p.10.

**45.** Garbarino, E. & Johnson, M.S., (1999). "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 70-87.

**46.** Gray, p. & Byun, j .,(2001). "customer relationship management" center for research on information technology and organizations, *I.T. in Business, Center for Research on Information Technology and Organizations, UC Irvine*, university of California ,Irvine.

**47.** Gebert, H.& Geib, M.& Kolbe, L. and Riempp, G.,(2002)."towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concept". The second international conference on electronic Business", Taipei, Taiwan,262-272.

**48.** Greve, Henrich R., (1998). "Performance, Aspirations and Risky Organizational Change", *dministrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp. 58-86.

**49.** Gupta, Sunil & Dominique Hanssens & Bruce Hardie & Wiliam Kahn, Kumar, V, Nathaniel Lin, et al., (2006). "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 139–55.

**50.** Hansotia, B., (2002). "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation", *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 121-132.

**51.** Hatefi, A. & Boroumand, P , G.,(2012). "Marketing Performance Measurement in the case of Bank Sector in Iran" *World Review of Business Research*, Vol. 2, No. 3, pp. 28 – 42.

**52.** Henning-Thurau, T. & Klee.A., (1997). "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality and Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development" *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.

**53.** Hennig – Thurau,T. & et.al.,(2002). "Understanding Relationship marketing" , *Journal of Services Research* Vol. 4, No. 3, pp. 230-247.

**54.** Homburg, C.& Hoyer, D. W.& Stock. M.R., (2007). "How to Get Lost Customer Back?: A study of antecedents of relationship revival", Journal *of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 4, pp. 461-474.

**55.** Iacovou, M. & Bendasat, I. and Dexter, A.S., (1995). "Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology", *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 465-485.

**56.** Ismail , H.B. & et.al., (2007). "Technology dimension of CRM : the orientation level and its impact on the business performance of SMEs in Malaysia" ,*Int J.Electronic customer relationship Management*, Vol.1, No.1, p. 16-29.

**57.** Jain , D. & Singh, S.S.,(2002). " Customer life time value research in Marketing " A review and future directions, *Journal of Inter Active Marketing*, Vol. 16, No. 2, p. 34-46.

**58.** Jain, R.& Jain, S. and Dhar, U., (2003). "Measuring Customer Relationship Management" *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 97-109.

**59.** Jayachandran , S., et . al ., (2005). "The role of relational information processes and technology use in customer relationship manmagement, "*Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp. 177-192.

**60.** Johnson, J., (2004). "Making CRM Technology Work",

*British Journal of Administrative Management*, Vol. 39, No.3, pp. 22-23.

**61.** Kaplan, Robert S. & Norton, David P.,(1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy" *California Management Review*,Vol.39, No.1, pp.53-79.

**62.** Kaplan, R.S. & Norton, D.P., (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February,Vol.3, pp. 71-79.

**63.** Kaplan, R.S. & Norton, D.P.,(2001). "The strategy-focused organization", *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, p.147-160.

**64.** Kim, J. & suh, E. and Hwang, H., (2003). "A Model For Evaluating The Effectiveness Of CRM Using The Balanced Score Card", *Journal of interactive marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 5-19.

**65.** Kim, H. & Kim, Y.,(2009)."A CRM performance measurement framework: Its development process and application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No.4, p. 477-489.

**66.** Kim, J.W. & Choi,J. & Qualls,W. & Park,J.,(2004). "The impact of CRM on firm – and relationship – level performance in distribution networks",*Communications of the Association for Information Systems* ,Vol. 14, No.1, p.632-652.

**67.** Kotabe, M. & Murray, J. Y.,(1994). "Determinants of Intra-firm sourcing and market performance" *International Business Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 121-135.

**68.** Lars,Gronholdt. & Anne, Martensen,.(2003). "Key Marketing performance Measures,*The Marketing Review*,Vol. 6, No.3 pp.243-252.

**69.** Law. M & Wongb .Y. H. and Laub, Theresa.,(2005). " The Role of Trust in Customer Relationship Management: An Example to Financial Services Industry", *Law et al./Asia Pacific Management Review* Vol. 10, No. 4, pp. 267-274.

**70.** Liou, J. J. H., (2009). "A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market" *Expert Systems with Applications*,Vol. 36, No. 3, pp. 4374–4381.

**71.** Li-Wei Wu., (2011). "Satisfaction, inertia, and customer loyalty in the varying levels of the zone of tolerance and alternative attractiveness", *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 5, pp. 310-322.

**72.** Liyun, Q. & Keyi, W. & Xiaoshu, W., and Fangfang, Z., (2008). "customer knowledge management and business performance" Research on the relationship among market orientation, *customer relationship management Management science and Engineering*, Vol. 2, No. 1, pp. 31-37.

**73.** Madjid, Rahmat.,( 2013). " Customer Trust as Relationship Mediation Between Customer Satisfaction and Loyalty At Bank Rakyat Indonesia (BRI) Southeast Sulawesi". *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, Vol. 2 , No. 5 , PP. 48-60.

**74.** Malmi, T.& et.al.,(2004). "An empirical study on customer profitability accounting , customer orientation and business unit performance", the EAA 2004 conference in praque, and the research

seminars at the University of Technology Sydney and Macquarie university, Sep.

**75.** Maklan, S. & Knox, S. & Ryals, L., (2005). "Using real options to help build the business case for CRM investment". *Long Rang Planning,* Vol. 38, No.4, pp. 393-410.

**76.** Maroofi, F. & Aliabadi, B, M. & Fakhri, H. and Hadikolivand .,(2013). "Effective Factors on CRM Development" *Asian Journal of Business Management* Vol.5, No.1, pp. 52-59.

**77.** Massey, A. & Montaoya-Weiss, M. and Holcom, K., (2001). "Re-engineering the customer relationship: leverging knowledge assets at IBM", *Decision Support Systems,* Vol. 32, No. 2, pp.155-170.

**78.** McClain & Duncan.,(2001). "Managing Customer relationship", *American city & country,* Vol. 116, No. 17, pp. 210-228.

**79.** Mendoza, L. E & Marius, A. & Perez, M. and Griman, A. C., (2007)."Critical Success Factors For A Customer Relationship Management Strategy" *Information and Software Technology,* Vol. 49, No. 8, pp. 913-945.

**80.** Meyer, A.D. & Goes, J. B., (1988). "Organizational Assimilation of Innovations: A multilevel contextual Analysis", *Academy of Management Journal,* Vol. 31, No. 4, pp. 897- 923.

**81.** Miller, Danny., (1994). "What Happens After Success: The Perils of Excellence", *Journal of Management Studies,* Vol. 31, No.3, pp. 318–35.

**82.** Mithas , S. & et.al.,(2005). "why do customer re;lationship management applications affect customer satisfaction?", *Journal of Marketing,* Vol. 69,No.4, pp. 201-209.

**83.** Morgan, N.A. & Clark, B.H. & Gooner, R., (2002). "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing

Performance Assessment. Integrating Multiple Perspectives", *Journal of Business Research*, Vol. 55,No. 5, pp. 363-375.

**84.** Morgan, Robert. M & Shelby, Hunt.,( 1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20- 38.

**85.** Moorman & Christine & Gerald Zaltman and Rohit Deshpande.,(1992). "Relationships between providers and users of market research:the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*,Vol. 29,No. 3, pp. 314-28.

**86.** Ndubisi, N.O. & wah , C.K.,( 2005). "Factorial and discriminant analyses of underpinnings of relationship marketing, and customer satisfaction", *Int.J.of Bank Marketing*, Vol. 23, No. 7, pp.542 – 557.

**87.** Neslin, Scott A. & Sunil Gupta & Wagner Kamakura & Junxiang Lu, and Charlotte H. Mason., (2006). "Defection Detection: Measuring and Understanding the Predictive Accuracy of Customer Churn Models", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 204–211.

**88.** Nguyen, H.T. & Sherif, S.J. and Newby, M., (2007). "Strategies for Successful CRM Implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp.102-115.

**89.** Ngobo , P.V., (2004). "Drivers of customers' cross – buying intentions", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1129 – 1157.

**90.** Norizan Kassim & Nor Asiah Abdullah., (2010)."The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, No. 3, pp. 351 – 371.

**91.** O'Sullivan, D. & Abela A. V., (2007). "Marketing performance measurement ability and firm performance" *journal of marketing*, Vol. 71, No. 2, pp. 79-93.

**92.** O'Sullivan, D. & Abela, A. V. & Hutchinson, M., (2009). "Marketing performance Measurement and Firm performance: Evidence from the European High-technology Sector", *European Journal of Marketing*, Vol.43, No.5/6, pp.843-862.

**93.** Panda, T. K., (2003). "Creating customer life time value through effective CRM in financial services industry". *Journal of Serices Research*,Vol. 2, No. 2,pp. 157-171.

**94.** Papageorge, Basil., (2005). "*Measuring Marketing Performance in South Africa*", Unpublished Masters thesis in Business Leadership, A research report presented to the Graduate School of Business Leadership University of South Africa.

**95.** Parvatiyar , A .& Sheth , T.N.,(2002). "customer relationship management : Emerging practice, process, and discipline", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3,No. 2,pp.1-34.

**96.** Pont, M.& Shaw, R., (2003). " Measuring Marketing Performance: A critique of empirical literature", ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December, Pricing and Financial Issues in Marketing Track, pp.2064-2073.

**97.** Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol.80, No.12, pp. 57-68 .

**98.** Reichheld, F.F., (1993). "Loyalty-Based Management" *Harvard Business Review* 71 (March-April), pp. 64-73.

**99.** Reichheld, F.F., (1996). "The Loyalty Effect", *Cambridge, MA: Harvard Business School Press.*

**100.** Reichheld, F.F. & Sasser, W.E., (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Service" *Harvard Business Review* 68 (September-October), pp. 105-111.

**101.** Reinartz,W.& Krafft, M. and Hoyer,W., (2004). "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance". *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 3, pp. 293–305.

**102.** Reinartz W.J. & Kumar V., (2003). "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 77-99.

**103.** Rigby, D.,(2011). "Management tools and trends", *http://www.bain.com/.*

**104.** Roland Kantsperger & Werner H. Kunz.,( 2010). "Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis", *Managing Service Quality*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-25.

**105.** Rust, Roland T. & Tuck Siong Chung., (2006). "Marketing Models of Service and Relationships,", *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 560–80.

**106.** Rust, R.T. & Lemon K.N. & Zeithaml V.A., (2004). "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 109-127.

**107.** Rust, R.T. & Zahorik, A.J., (1993). "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, pp. 193-215.

**108.** Ryals, L. & Knox, S., (2001). "Cross – functional Issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management", *European Management journal*, Vol. 19, No.5, pp. 534-542.

**109.** Sansook, J. & Ussahawanitchakit, P.,(2010). "Strategic Customer Relationship Management Capabilities and Market Performance: An Empirical Study Of Health Service Industries In Thiland", *International Journal of Business Strategy*, Vol. 10, No. 2, pp. 67-89.

**110.** Shang, K.C. & Lu, C.S., (2012). "Customer Relationship Management and Firm Performance: An Empirical Study of Freight Forwarder Services ", *Journal of Marine Science and Technology*, Vol. 20, No. 1, pp. 64-72.

**111.** Sharma, Subhash & Other., (1999). "A Frame Work for Monitoring Customer Satisfaction: An Empirical illustration" *Industrial Marketing Management*, Vol.28, No.1, pp. 231-243.

**112.** Sheth, J.N. & Parvatiyar, A., (1995). "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 255-271.

**113.** Sheth, J.N. & Sisodia, R.S., (1995). "Feeling the Heat: Making Marketing More Productive ", *Marketing Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 8-23.

**114.** Sin, L.Y. & Tse, A.C. and Yim, F.H., (2005). "CRM: Conceptualization and scale development", *Eur. J. Market.*, Vol. 39, No. 11-12, pp. 1264-1290.

**115.** Sirbel, M., (2012). "*The Effect of Information Technology (IT) Capabilities and Customer Relationship Management (CRM) on Marketing Performance"-An Empirical Study on Commercial Jordanian*

*banks in Amman*, Unpublished Master Thesis in Business Administration Faculty of Business , Jordan, Middle East University.

**116.** Smith, J.B. & Barclay, D.W., (1997). "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships" *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 3-21.

**117.** Soeini,R.A. & Jafari,B. & Abdollahzadeh,M., (2012)."CRM performance Measurement process", *Int. J. Emerg. Sci.*, Vol. 2, No. 1, pp. 134-148.

**118.** Soliman, H, S.,(2011). "Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance" *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 10, pp. 166-182.

**119.** Srinivasan , R. & Moorman, C., (2005). "Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.4, pp. 193–200.

**120.** Srinivasan, S.S. & Anderson, R. and ponnavolu, K., (2000). " Customer loyalty in E. commerce ",*Journal of Retailing* , Vol.78, No.1, pp. 41-50.

**121.** Stone . M. & Findlay . G.,(2001). "Data chaos- A cour case waiting to Happen" *Int.J. of Customer Relationship Management*,Vol. 4, No. 2, pp. 169-84.

**122.** Swaminathan , S., (2004)."Customer relationship Management: its dimensions and effect on Customer outcomes, *Journal of Personal Selling & Sales Mangement*, Vol. 24, No. 4, pp. 263 – 278.

**123.** Tellis, Gerard. J.,(2008). "Important Research Questions in technology and Innovation", *Industrial marketing management*, Vol. 37, No. 6, pp. 629-632.

**124.** Thomas, S.J. & Blattberg, C.R. & and Fox, J. E., (2004). "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, No. 1, pp. 31-45.

**125.** Tokman, M. & Davis, L.M. and Lemon, N.K., (2007). "The WOW Factor: Creating Value Through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers", *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 46-64.

**126.** Valarie A. Zeithaml et al.,(2001)."The Customer Pyramid:Creating and serving Prof. Table customers", *Calfornia Management Review*, Vol.43,No.4. pp. 118.

**127.** Vandermerwe, S.,(2004). "Achieving deep customer focus", Sloan *Management Review*, Vol.45, No.3.

**128.** Venkatraman, N., (1990). " performance implication of strategic coalignment; A methodological perspective , *journal of management studies*, Vol. 27, No. 1, pp. 19-41.

**129.** Verhoef , P.C.,( 2003). " Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share developmet",*journal of marketing*, Vol. 67, No. 4, pp. 30-45.

**130.** Villanueva, Julian & Dominique, M. Hanssens., (2007). "Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities," *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 1–95.

**131.** Wang, I-C . & Huang, C-Y. & Chen, Y-C. and Lin, Y-R.,(2010). "The influence of customer relationship management process on management performance" *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 2 , No. 3, pp. 40-50.

**132.** Wang, Y. & Lo, H. & Chi R., and Yang Y.,( 2004). "An integrated framework for customer value and customer relationship

management performance: A customer-based perspective from China", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No, 2-3, pp. 169-182.

**133.** Wulf, K.D. & Odekerken-Schroder, G and Iacobucci, D., (2001). "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration" *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, pp. 33-50.

**134.** Zablah, A.R. & et.al.,(2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489.

**Website:**

1. www. ahli.com – 24/12/2013 12:20 pm.
2. www. arabbank.com – 24/12/2013 11:45 am.
3. www. Bankaletihad.com- 18/4/2014 4:50 pm.
4. www. bankofjordan.com – 24/12/2013 12:05 pm.
5. www. Cab.jo- 18/4/2014 4:15 pm.
6. www.cbj.gov.jo _ 26/ 7 / 2013 01:38 pm.
7. www. hbtf.com – 24/12/2013 11:50 am.
8. www. Investbank.jo- 18/4/2014 4:30 pm.